ISSN 2450-3878

1996
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

PRACE NAUKOWE

Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

T.51

(1) 2022

Wałbrzych 2022

ISSN 2450-3878

T. 51
(1) 2022

PRACE NAUKOWE

Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

RADA PROGRAMOWA:
Przewodniczący Rady Programowej – prof. zw. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Małgorzata Kucharska
Członkowie:
- prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
- dr Magdalena Pluskota

RECENZENCI
prof. zw. dr hab. inż. Stefan Antczak
prof. dr hab. Alina Kulczyk-Dynowska
prof. zw. dr hab. Andrzej Makowski
prof. zw. dr hab. Jerzy Niemczyk
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda
prof. dr hab. inż. Andrzej Gałecki

ADRES REDAKCJI:
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu
58-309 Wałbrzych, ul. Wrocławska 10
e-mail: kustosz@wwszip.pl
www.pracenaukowe.wwszip.pl

Redaktor Naczelny – prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Zastępca Redaktora Naczelnego – dr Beata Owczarczyk
Sekretarz Redakcji – mgr Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:
dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – pedagogika
dr Agnieszka Polanowska – zarządzanie
Redaktor techniczny i projekt okładki – Władysław Ramotowski

ISSN 2450-3878

© Copyright by Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu 2022
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Redakcja deklaruje wersję papierową czasopisma jako podstawową.
Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Oksana Hysa
Ягеллонські традиції у Познанському Університеті 5

Piotr Laskowski
Płaca minimalna w realiach gospodarki dotkniętej skutkami pandemii COVID-19 15

Mirosław Mrówka
Zarządzanie procedurą uproszczenia AEO w obrocie towarowym z zagranicą w świetle kontroli zarządczej przedsiębiorstwa 31

Agnieszka Polanowska
Analiza sytuacyjno-problemowa wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi 43

Katarzyna Małgorzata Puś
Referendum odwoławcze jako instrument demokracji bezpośredniej 65

Agnieszka Tabor-Smardzewska, Tomasz Wosak
Praktyczne zastosowanie kół jakości QCC jako metody doskonalenia jakości na przykładzie Toyota Motor Manufacturing Poland 79

Edmund Lorencowicz, Jacek Uziak
Zarządzanie czasem pracy przez kierowców wykonujących dostawy do sklepów – studium przypadku 95

Oksana Hysa
Narodowy Uniwersytet Pedagogiczny
im. Wołodymyra Hnatiuka
Tarnopol, Ukraina

Ягеллонські традиції у Познанському Університеті

Вступ

Мета подання історичних свідоцтв у даній статті – це герменевтичний ракурс осмислення буття освітньо-музичної системи Польщі на матеріалах відомостей про музикологічний відділ Познанського університету в історичній його спорідненості державно-релігійною ґенезою ягеллонства XV–XVI ст., що спрямувала певні культурні розклади Європи Нового і Новітнього часів аж до сьогодення.

Наукова новизна роботи полягає у виокремлені культурного феномену ягеллонства у зв'язку з особливостями заснування і функціонування музикологічної кафедри у Познанському університеті.

Познанський Університет на тлі культурних розбудов Ягеллонів

Познань віддавна входив до польської держави від її заснування і хрещення у X ст., тобто в умовах прийняття князем Мєшком християнства нероздільної церкви. Не дивно, що на період ягеллонської Польщі припадає найвищий розквіт Познані. Спроби германізації в межах Пруссії завжди викликали різкий опір, у тому числі в 1939–1945 рр., коли як центр Позен провінції Ватерланд місто опинилося у складі гітлерівської Німеччини.

Познанський університет був відкритий у 1518 р. на тлі культурних розбудов Ягеллонів, котрі відстоювали слов'янську єдність національно трискладової Речі Посполитої. Реальна діяльність цього університету

тривала з 1611 р., хоча офіційне відкриття датується 1919 р. Познанський університет увібрав досвід більше за півтора сторіччя до нього заснованого Краківського університету, в якому функціонував факультет вільних мистецтв.

Після входження Познані у самостійну Польщу в 1918 р. Познанський університет, офіційно відкритий роком пізніше, зосередив потужні професійні сили вищої освітньої діяльності в країні. Зрозуміло, що мистецький комплекс, заявлений у Краківському історичному попереднику Познанського, став суттєвим здобутком діяльності вказаного навчального закладу.

Так, у першому семестрі 1919/20 навчального року при філософському факультеті Познанського університету ксьондз Вацлав Гебуровський створив постійний семінар для студентів, який проводив декілька місяців на громадських засадах. Його учасниками були студенти вказаного факультету, котрі прагнули поглибити свої знання з історії польського мистецтва. Вивчалися такі предмети, як історія поліфонії, історія ораторії, хоровий спів та основи теорії музики[1].

Познанський університет отримав почесне призначення – імені Адама Міцкевича – в 1955 р., ствердивши особливу пошану цього центра освітньої активності Польщі до видатного поета нації й світу. Крім університету, цим іменем названий парк, що є пам'яткою міста. Звернення до імені А. Міцкевича при історичній ідентифікації університету надзвичайно символічне. Адже діяльність геніального поета і теоретика літератури, історика, політичного діяча і великого ентузіаста слов'янського братства, уродженця сучасної Білорусії, яку ототожнював з Литвою, і представника ягеллонської пам'яті про «литовське в польському» надає певного ідеологічного й змістовно-організаційного ореолу діяльності Познанського університету. Втілення особливої турботи щодо мистецтвознавчої і спеціально музикознавчої спрямованості праці знаменитого закладу склалося з перших же кроків його офіційного буття.

Історія становлення Інституту Музикології Познанського Університету

1 травня 1922 р. польського музиколога, педагога і музичного критика Л. Камєнського було призначено на посаду завідувача семінару[2]. Він залишався єдиним викладачем аж до 1924 р. Студенти, які хотіли отримати цю спеціальність, повинні були під час навчання відвідувати лекції з музичних композицій XVIII ст., камерної музики XVIII ст., музикознавчого аналізу, історії опери й ін.

[1] K. Morawska, *Wacław Gieburowski. Encyklopedia Muzyczna PWM*, Kraków 1987. T. 3: E–F–J. S. 299–300.

[2] Obst M., *Muzykologia poznańska w okresie międzywojennym 1922–1939*, 22 s.

Навчальна програма на кафедрі музикознавства Познанського університету не відрізнялася від навчальних програм двох інших музикознавчих центрів – у Кракові та Львові. Однак Л. Камєнський виявив пристрасть до польського музичного фольклору. Він розпочав роботу, щоби привернути до проблеми музичного фольклору увагу ширшої групи людей. У 1922 р. професор прочитав лекцію про польські народні пісні. Він був ініціатором придбання фонографа і створення фонографічного архіву. Та йому довелося довго чекати на реалізацію своїх новітніх ідей і планів, передусім через матеріальні труднощі.

На другому році діяльності семінару (1924/25) до складу кафедри приєднався доктор Вацлав Піотровський, який читав лекції з гармонії та контрапункту. Після того, як у 1928/29 навчальному році він покинув кафедру, його лекції читав перший випускник кафедри в 1929 р. доктор Казимир Зелінський[3].

У 1929 р., отримавши кошти від міністерства віросповідань і народної освіти Польщі, були відкриті, згідно з «Університетською хронікою», фонографічні лабораторії, а в січні 1930 р. при кафедрі музикознавства Познанського університету почав працювати регіональний фонографічний архів (РАФ)[4].

Очолювана Л. Камєнським кафедра музикознавства була єдиним науковим підрозділом у Польщі, де велися дослідження в галузі порівняльної музикології. Ця кафедра першою в країні розгорнула музикознавчу діяльність щодо систематизації збору та обробки польської народної музики на основі живого матеріалу. У 1930 р. музиколог розпочав систематичну роботу щодо збору музичних записів. Ще у 1928 р. Л. Камєнський разом зі студентом Марцином Собєцьким їздив до Куяв, щоби зробити фонографічні записи. Наступного року він разом з студенткою Ганною Рудницькою в околицях Вольштина записував польські народні пісні[5].

Навколо Л. Камєнського зібралася велика група студентів, яка особливо цікавилася фольклором. Протягом першого року діяльності було зібрано понад 1000 фонограм польських народних пісень та інструментальної музики жителів Великопольщі, світських і релігійних. У 1931/32 навчальному році архів РАФ був поповнений понад 600 новими фонографічними записами, з яких переважна більшість була зібрана у Померанії Л. Камєнським, а решту – Я. Пєтрушинською і М. Квєком у Великопольщі і Мазовії. Загальна кількість фонограм у 1939 р. досягла 4 тисячі. На основі зібраного матеріалу було підготовлено велику кількість етномузикологічних магістерських робіт. Перша з них «Волинка Великопольщі» була написана у 1935 р. Я. Пєтрушинською-Собєцькою, а в 1937 р. Б. Чижиковська підготувала і захистила магістерську роботу «На вітрилах Великої Польщі» та ін.

На кафедрі музикології Познанського університету в міжвоєнний період навчалися 77 осіб, з яких 22 захистили кандидатські дисертації.

---

[3] [https://pl.wikipedia.org/wiki] – 04.10.2022.
[4] Michalowski K., *Bibliografia Polskiego Piśmiennictwa Muzycznego*, Kraków 1955.
[5] *Kronika Uniwersytetu Poznańskiego za rok akademicki 1929 – 1930*, Poznań, 1930.

Діяльність кафедри музикології Познанського університету під керівництвом Л. Камєнського отримала загальнонаціональне визнання. У вересні 1939 р., коли німецькі війська увійшли до Познані, всі колекції РАФ були назавжди втрачені.

До Другої світової війни Л. Камєнський, використовуючи архівні джерела, опублікував низку праць, присвячених польському музичному фольклору: «З досліджень музичного фольклору Великої Польщі» (Познань, 1932), «З досліджень співу та музики польського народу» (Торунь, 1934), «Пісні з Південної Кашубії» (Варшава, 1935. Т. I; Торунь, 1936. Т. II), «Стежка кашубських пісень» (Краків, 1936), «Поморський пісенник» (Познань, 1939), «Пісня і музика великопольського народу» (Познань, 1939) й ін. Різнобічні творчі інтереси музиколога та його громадська діяльність проявилися, зокрема, в його ініціативі 1926 р. створити у Познанському університеті змішаний академічний хор. Л. Камєнський став художнім керівником цього колективу, підбирав для нього музичний репертуар, а також перекладав хорові композиції польською мовою[6].

У 1936 р. завідувач кафедри музикології Л. Камєнський отримав звання професора. У 1938/39 навчальному році він був деканом гуманітарного факультету університету. Також проводив лекції у Берліні, Франкфурті, Братиславі, Празі. У міжвоєнний період був нагороджений офіцерським хрестом Ордена Білого Лева (1930) та Золотим Хрестом (1936).

Невдовзі після початку нацистської окупації Л. Камєнський був заарештований гестапо за звинувачення в антифашистській діяльності, а через публікації, в яких він стверджував про польськість Померанії та Кашубії, був оголошений «ворогом рейху». Лише завдяки старанням дружини (німкені за походженням) його звільнили. Професор перебував під постійним наглядом поліції. Працював в архіві Познанської бібліотеки Рачинських. Після війни комуністична влада Польщі звинуватила його у співпраці з нацистами. На судовому процесі, на якому однак не було надано переконливих доказів співпраці Л. Камєнського з окупантами, його було засуджено до 3 років позбавлення волі, конфіскації майна і позбавлення громадянських прав. Після пом'якшення вироку професор домігся помилування і нарешті в 1960 р. суд постановив скасувати його попередню судимість. Та Л. Камєнського назавжди відсторонили від роботи в академічному середовищі. У 1949–1957 рр. професор жив у Торуні, де працював викладачем у дитячій музичній школі.

Композиторська діяльність Луціана Камєнського

Зважаючи на наукові здобутки Л. Камєнського, його композиторські пошуки є скромними. Перші музичні твори він написав

[6] B. Muszkalska, *Łucjan Kamieński. O biologii pieśni.*, Wyd. Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Uniwersytet im. A. Mickiewicza, Poznań 2011, s. 9–36.

у ранньому віці – спочатку прості, а в зрілі роки вже використовував складні технічні і творчі прийоми. Композитор написав велику кількість творів в романтичному стилі, з поетичним розмахом. Він любив музику В. Моцарта, Ф. Шопена, Р. Шумана та інших відомих композиторів.

Серед музичних творів Л. Камєнського особливу увагу привертають дві масштабні музичні композиції: «Sinfonia Paschalis» – з першого періоду його творчості (Вагнерівського) та комічна опера в трьох актах «Дами і гусари» («Damy i huzary») на лібрето драматурга О. Фредра – з другого періоду його творчості (Моцартівського). Варто відзначити, що найвизначнішим музичним твором композитора є його комічна опера «Дами та гусари». Світова прем'єра відбулася у Великому театрі імені Станіслава Монюшка в Познані 3 жовтня 1938 р.

На жаль, досі немає опрацювань композиторської творчості музиколога Л. Камєнського, оскільки праці всього його життя були значною мірою знищені вандалами, тож важко повністю оцінити його музичну спадщину. Але композитор був великим музикознавчим авторитетом свого часу, новатором в галузі етнографічних досліджень. У 1910–1918 р. Л. Камєнський створив біблійну оперу на власний текст «Тамар», комічну оперу «Табу», симфонічну поему «Казка».

У творчості Л. Камєнського і його наукових розробках виразно простежується культ польськості. Записи народних пісень на теренах Помор'я, Кашубії та Великої Польщі довели існування джерел польської культури в цих регіонах. Крім того, його цікавила історія польських танців, музиколог досліджував розвиток полонезу в другій половині XVIII ст. Зокрема він зробив обробку для фортепіано «Трьох старопольських полонезів» («Trzy polonezy staropolskie»)[7].

Л. Камєнський написав також численні вокальні та інструментальні твори, опери «Дами і гусари» та «Чорне та біле», Пасхальну симфонію опус 2 для оркестру, хору та сопрано, Сонату для скрипки та фортепіано опус 18, Fantaisie des Noëls Polonaise (колядки для фортепіано) опус 17.

У 1949–1957 рр. працював в дитячій музичній школі в Торуню. В цей період він почав реконструювати партитуру своєї втраченої опери «Дами та гусари». У спадщині Л. Камєнського майже 40 сольних пісень на польські, німецькі та англійські слова, близько 100 фортепіанних п'єс, у тому числі етюди, вальси, 20 ходячих танців і танців полонез для фортепіано, 60 вальсів та ін[8]. У 1950-х роках записав 150 м'яких компакт-дисків з Кашубії.

Наприкінці свого життя Л. Камєнський знову звернувся до композиторської творчості. На жаль, більшість його доробку як композитора до 1939 р., включаючи всі симфонічні та сценічні твори, втрачено в час Другої світової війни[9].

У середині травня 1945 р. на кафедрі музикології Познанського університету розпочали свої перші заняття зі студентами колишні

[7] [https://e-wietor.pl/kamienski-lucjan/] – 04. 11. 2022.
[8] [https://e-wietor.pl/kamienski-lucjan/] – 04. 11. 2022.
[9] B. Muszkalska, *Łucjan Kamieński. O biologii pieśni*, Wyd. Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Uniwersytet im. A. Mickiewicza, Poznań 2011, s. 9–36.

асистенти і викладачі кафедри М. Квєк та М. Собєцький, а гуманітарна рада факультету запросила професора, засновника і колишнього керівника кафедри музикології у Львові А. Хибінського, який тоді проживав у Кракові, до праці в Познані. Завдяки його старанням кафедра музикознавства зазнала великих змін. За період діяльності А. Хибінського впродовж 1945–1954 рр. майже 100 осіб почали вивчати музикознавство. За життя професора в Познані 38 студентів отримали дипломи магістра, а 4 львівські студенти А. Хибінського стали кандидатами наук: Г. Файхт (1946), З. Лісса (1947), Й. Хомінський (1949) та С. Лобачевська (1950). У 1946 р. залишила Львів і переїхала жити і працювати до Познаня улюблена студентка професора М.К. Щепанська[10].

Після смерті А. Хибінського у 1952 р. посаду керівника кафедри зайняла доцент М.-К. Щепанська. Їй допомагали М. Собєцький, приїздив на лекції з Варшави Г. Файхт, а також випускники кафедри Й. Собецька, З. Сітовський, В. Рогаль, Е. Новачик, Т. Струмілло, З.-М. Швейковський. У 1953/54 навчальному році було припинено набір на перший рік навчання через централізацію музикознавства під керівництвом З. Лісси у Варшаві. Деякі студенти переїхали до Варшави, заняття проводилися лише зі студентами старших курсів. У 1962 р. померла М.-К. Щепанська.

Однак громада Познані усвідомлювала важливість розвитку і потреби університетського музикознавства. Тому в складі наукової комісії при Музичному товаристві ім. Генріка Венявського було створено неформальну «конференцію», яка поставила собі за мету відновлення кафедри музикології в Університеті імені Адама Міцкевича.

У 1974 р. завдяки старанням ректорату, деканату і членів ради історичного факультету університету навчання з музикознавства було відновлено. Керівником кафедри музикознавства стала доктор Кристіна Віновіч. Саме завдяки її старанням була розроблена нова навчальна програма й сформована команда співробітників. Найважливішим завданням новоствореного навчального підрозділу було визначення бажаних спеціальностей у галузі досліджень і викладання. Однією з них, продовжуючи наукову діяльність А. Хибінського, є дослідженням історії польської та європейської музики; друга сфера наукових досліджень – це етномузикологія, яку започаткували А. Хибінський, Л. Камєнський і М. Собєський.

Із 1975 р. кафедру музикознавства очолював професор, доктор габілітований Ян Стешевський, а з 1999 р. – професор, доктор габілітований Данута Ясіньська.

[10] [http://muzykologia.amu.edu.pl/?page_id=3217] – 12.07. 2022.

Розвиток традиції Інституту Музикології Університету імені Адама Міцкевича у Познані сучасними познанськими музикознавцями

Розвиток наукового складу і динамічна науково-педагогічна діяльність стали основою для рішення ректора Університету імені Адама Міцкевича в Познані в січні 2016 р. про реорганізацію кафедри музикознавства в Інститут музикології. З жовтня 2016 р. до вересня 2019 р. обов'язки директора цього інституту виконувала професор, доктор габілітований Юстина Гуменка-Якубовська. У 2019 р. посаду керівника Інституту музикології обійняв професор, доктор габілітований Петро Подліпняк. В інституті працювали сім незалежних співробітників (включаючи трьох штатних професорів) і шість асистентів, а також навчалися понад десять докторантів[11].

1 жовтня 2019 р. Інститут музикології та Інститут історії мистецтва разом створили новий підрозділ в структурі Університету імені Адама Міцкевича в Познані – факультет мистецтвознавства.

Музикологія в Університеті імені Адама Міцкевича в Познані динамічно розвивається у кількох наукових напрямках: історія музики, дослідження польської музики та музики XIX–XX ст., етномузикологія, оперологічні, психоакустичні та когнітивні питання, а також питання, пов'язані з естетикою та філософією музики. Так, у музикознавчому відділі, як частині спеціалізації оперного мистецтва, що є унікальним науковим профілем у національному масштабі (навчає як майбутніх істориків, так і теоретиків опери, критиків музичного театру), співпрацюють відомі театрали під керівництвом професора, доктора габілітованого Доброчни Ратайчакової.

На факультеті мистецтвознавства провадиться 5-річна магістерська програма музикології на денній формі навчання, що охоплює найважливіші галузі музикології (історичної, систематичної, етномузикологічної, музикознавчої науки).

Серед випускників познанського музикознавства – не лише майбутні вчені та викладачі музичних спеціальностей у початкових та середніх школах, а й музичні критики і працівники найбільших національних культурних установ (філармоній, оперних театрів, громадських центрів, культурних бюро різного рівня, телебачення і радіо)[12]. Познанський університет щиро продовжив справу його засновників у впровадженні польського науково-мистецтвознавчого пізнання у найвищі щаблі світової творчої освітньої діяльності.

Таким чином, ягеллонство, будучи унікальним здобутком релігійно-державного буття Великої Польщі XV–XVI ст., стало стимулом культурно-релігійних рухів та акцій наступних епох, демонструючи у сутності старокатолицької традиції європейського світу культурну пам'ять про нероздільну церкву першохристиянського буття

[11] M. Obst, *Muzykologia poznańska w okresie międzywojennym 1922–1939*, 22 s.
[12] Tamże.

і надихаючи релігійно-творчим єднанням сучасні глобалістські виміри людського планетарного існування.

Висновки

Ягеллонська традиція є феноменальним утворенням ренесансного стилю суспільного мислення, у якому специфічне сприйняття гармонії «двох світів» – культурних цінностей християнства і позахристиянських культурних надбань – набуло унікальної державотворчої та релігійної доктрини давньохристиянської єдності православних і католиків в одному соціумі.

Вказаний культурний статус ягеллонства став символом Польщі, що вже у XIX ст. констатував А. Міцкевич у своїх розробках «литовського в польському» і художньо відобразив у поемі «Пан Тадеуш чи останній наїзд в Литву у 1812 – 1813 роках». Саме ягеллонські засади спонукали М. Карловича, якого високо цінував А. Хибінський, написати свою «Литовську рапсодію» (за матеріалами білоруського фольклору, що безпосередньо увібрав впливи литовського язичництва).

Дане дослідження дало змогу простежити шлях становлення музикології як науки та навчальної дисципліни у Познані. Очолювана Л. Камєнським кафедра музикознавства була єдиним науковим підрозділом у Польщі, де велися дослідження в галузі етномузикологічної музикології. Ця кафедра першою в країні розгорнула музикознавчу діяльність щодо систематизації збору та обробки польської народної музики на основі живого матеріалу. При кафедрі було засновано регіональний фонографічний архів.

Діяльність Л. Камєнського та А. Хибінського зумовила появу плеяди польських музикологів та істориків музики, які були вихована на засадах навчально-наукової методології європейської академічної освіти. Це було покоління музикознавців, які отримали ґрунтовну фахову освіту європейського зразка у себе на батьківщині.

У результаті активної взаємодії вчених кількох поколінь сформовано традиції потужного наукового центру – познанського музикознавства, сильного органікою поєднання європейської широти освіти й прослов'янської патріотичної спрямованості своєї фахової діяльності.

Резюме

Ягеллонські традиції у Познанському Університеті

Мета подання історичних свідоцтв у даній статті – це герменевтичний ракурс осмислення буття освітньо-музичної системи Польщі на матеріалах відомостей про музикологічний відділ Познанського університету в історичній його спорідненості державно-

релігійною ґенезою ягеллонства XV–XVI ст., що спрямувала певні культурні розклади Європи Нового і Новітнього часів аж до сьогодення.

Наукова новизна роботи полягає у виокремлені культурного феномену ягеллонства у зв'язку з особливостями заснування і функціонування музикологічної кафедри у Познанському університеті. У результаті активної взаємодії вчених кількох поколінь сформовано традиції потужного наукового центру – познанського музикознавства, сильного органікою поєднання європейської широти освіти й прослов'янської патріотичної спрямованості своєї фахової діяльності.

Ключові слова: ягеллонська культурна традиція, Інститут музикології Університету імені Адама Міцкевича в Познані, музикологічна освіта.

STRESZCZENIE

Tradycje jagiellońskie na Uniwersytecie Poznańskim

Celem przedstawienia dowodów historycznych w niniejszym artykule jest hermeneutyczna perspektywa rozumienia istnienia systemu oświatowo-muzycznego Polski w oparciu o materiały informacyjne o wydziale muzykologicznym Uniwersytetu Poznańskiego w jego historycznym związku z genezą państwowo-religijną Jagiellonizmu XV-XVI w., który kierował do współczesności pewne programy kulturowe Nowej i Nowożytnej Europy.

Nowością naukową pracy jest uwypuklenie kulturowego fenomenu jagiellońskiego w związku ze specyfiką powstania i funkcjonowania katedry muzykologii na Uniwersytecie Poznańskim, która obejmuje tradycyjną problematykę muzykologiczną i rozwija metodologię nowych interdyscyplinarnych badań w humanitarnym kierunku. W wyniku aktywnego współdziałania naukowców kilku pokoleń ukształtowały się tradycje potężnego ośrodka naukowego – poznańskiej muzykologii, silne organiczne połączenie europejskiego zakresu edukacji i prosłowiańskiej orientacji patriotycznej jej działalności zawodowej.

Słowa kluczowe: jagiellońska tradycja kulturowa, Instytut Muzykologii Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, edukacja muzykologiczna.

SUMMARY

Jagellonian traditions in the University of Poznan

The purpose of presenting historical evidence in this article is a hermeneutic perspective of understanding the existence of the educational and musical system of Poland based on the materials of information about the musicological department of the University of Poznań in its historical relationship with the state-religious genesis of Jagiellonianism of the XV-XVI centuries, which directed certain cultural schedules of New and Modern Europe times up to the present day.

The scientific novelty of the work consists in highlighting the cultural phenomenon of Jagiellonianism in connection with the peculiarities of the establishment and functioning of the musicological department at the University of Poznań, which covers traditional musicological issues and develops the methodology of new interdisciplinary research in the humanitarian direction. As a result of the active interaction of scientists of several generations, the traditions of a powerful scientific center – Poznań musicology, a strong organic combination of the European breadth of education and the pro-Slavic patriotic orientation of its professional activity were formed.

Keywords: jagiellonian cultural tradition, Institute of Musicology of Adam Mickiewicz University in Poznań, musicological education.

LITERATURA:

[1] *Kronika Uniwersytetu Poznańskiego za rok akademicki 1929 – 1930*, Poznań, 1930.

[2] Michalowski K., *Bibliografia Polskiego Piśmiennictwa Muzycznego*, Kraków 1955.

[3] Morawska K., *Wacław Gieburowski*, Wyd. Encyklopedia Muzyczna PWM, Kraków 1987. T. 3: E–F–J. S. 299–300.

[4] Muszkalska B., *Łucjan Kamieński. O biologii pieśni*, Wyd. Poznańskie Towarzystwo Przyjaciół Nauk, Uniwersytet im. A. Mickiewicza, Poznań 2011, s. 9–36.

[5] Obst M., *Muzykologia poznańska w okresie międzywojennym 1922–1939*, s. 22.

Zasoby internetowe:

[6] [http://muzykologia.amu.edu.pl/?page_id=3217] – 12.07. 2022.

[7] [https://pl.wikipedia.org/wiki] – 04.10.2022.

[8] [https://e-wietor.pl/kamienski-lucjan/] – 04. 11. 2022.

Piotr Laskowski
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Płaca minimalna w realiach gospodarki dotkniętej skutkami pandemii COVID-19

WSTĘP

Pandemia COVID-19 wzbudziła zainteresowanie badaniem jej wpływów na gospodarkę globalną, a w szczególności: czy skutki pandemii będą krótkotrwałe, czy też utrzymają się znacznie dłużej. Musimy dostrzec, iż rządy większości krajów wprowadziły różnego rodzaju obostrzenia dotyczące gospodarki oraz życia społecznego, które generowały znaczne koszty i wpływały na ich stan, a jednocześnie pragnąc złagodzić wpływ obostrzeń na gospodarkę, wprowadzano kompleksowe programy dotacji i pomocy dla dotkniętych sektorów oraz dla gospodarstw domowych.

W tym kontekście warto więc przeanalizować funkcję płacy minimalnej[1] jako narzędzia polityki ekonomicznej, które umożliwia utrzymanie poziomu rozwoju danej społeczności, a w szczególności jej dobrobytu, bogactwa oraz tempa rozwoju. Płaca minimalna bez wątpienia stanowi ciekawe zjawisko ekonomiczne, którego pierwotnym celem stosowania było zapobieganie wyzyskowi najmniej zarabiających pracowników przy jednoczesnym łagodzeniu konfliktów płacowych między pracownikiem a pracodawcą. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż praca nie jest towarem, a zarabiający na życie nie powinni być traktowani jak czynnik produkcji, gdyż są istotami ludzkimi obdarzonymi godnością i szacunkiem[2].

[1] Zaznaczyć należy, iż podstawowym celem płacy minimalnej jest przeciwdziałanie sytuacji, w której pracownicy otrzymują wynagrodzenie niższe od rynkowej wartości swojej pracy. Sytuacja taka zachodzić może na skutek wielu czynników, ale najistotniejszym jest dysproporcja w sile przetargowej pracowników i zatrudniających ich przedsiębiorców.

[2] Szerzej: K. Bomba, *Minimalne wynagrodzenie za pracę jako instrument realizacji społecznych praw człowieka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2022, s. 3 i nast.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie roli minimalnego wynagrodzenie za pracę, które nie może ulec obniżeniu w sytuacjach kryzysowych (pandemia COVID-19 czy też konflikt zbrojny na Ukrainie), gdyż jest gwarantowane prawnie i powinno zaspokoić minimalne potrzeby pracobiorcy i jego rodziny, z uwzględnieniem krajowych warunków ekonomicznych i społecznych oraz wpływu/oddziaływania płacy minimalnej na polską gospodarkę.

1. PŁACA MINIMALNA JAKO NARZĘDZIE POLITYKI EKONOMICZNEJ

Wprowadzenie płacy minimalnej wiązało się z przekonaniem polityków gospodarczych o społecznych korzyściach jej funkcjonowania. W szczególności płaca minimalna ma za zadanie niwelować niedoskonałości rynku pracy związane z asymetrią informacji, a także ma służyć sprawiedliwemu rozkładowi dochodów w społeczeństwie i redukcji ubóstwa. W literaturze przedmiotu są prezentowane argumenty zwolenników oraz przeciwników instytucji płacy minimalnej[3]. Za trafny należy uznać pogląd Zelek[4], iż współcześnie w teorii ekonomii w zasadzie nie odnajdujemy sprzeciwu dotyczącego celowości regulowania płac. W praktyce współczesnej polityki społeczno-gospodarczej, wynagrodzenie minimalne stanowi narzędzie ochrony najsłabszych grup zawodowych, jednakże w zdecydowanej większości przypadków instrument ten jest używany w sposób zachowawczy, co ogranicza jego oddziaływanie na rynek pracy.

Do chwili obecnej wykształciły się dwie skrajne doktryny płacy minimalnej: szersza i węższa. Pierwsza z nich zakłada, że każdy zawód musi wiązać się z godziwą zapłatą, która może różnić się od płacy rynkowej. W celu niwelacji tej rozbieżności i sprostaniu pracochłonności utrzymania takiego systemu kształtowania płac rekomenduje się wdrożenie odpowiednich regulacji zatrudnienia w skali całej gospodarki, czego inicjatorem powinno zostać państwo. Druga doktryna polega na ustaleniu jednej stawki płacy minimalnej, ograniczając jej rolę do funkcji zapobiegania ubóstwu. W praktyce najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest płaca minimalna

[3] Wśród argumentów „za" płacą minimalną z jednej strony wskazuje się na następujące pozytywne efekty funkcjonowania tej instytucji: redukcja ubóstwa i zmniejszanie nierówności dochodów, ograniczenie wykorzystywania pracowników, wzrost wydajności pracy oraz szybszy wzrost gospodarczy. Z drugiej strony jako negatywne skutki występowania płacy minimalnej wymienia się: ograniczenie zatrudnienia (jeśli minimalne wynagrodzenie jest wyższe od dotychczasowych płac), rozwój szarej strefy, ograniczanie wzrostu w regionach i branżach o niskiej wydajności pracy oraz obniżenie konkurencyjności. Płacę minimalną można – wychodząc poza jej bazowy cel, potraktować również, jako narzędzie redystrybucji dochodowej (nie zwiększając dochodów całego społeczeństwa spłaszcza strukturę tych dochodów).
Zobacz: A. Krajewska, S. Roszkowska, Płaca minimalna w krajach OECD. Kierunki zmian i wpływ na zatrudnienie i nierówności płacowe, STUDIA EKONOMICZNE NR 3 (XC) 2016, s. 354.

[4] Szerzej: A. Zelek, *Skok płacy minimalnej w Polsce – w drodze do państwa dobrobytu*, [W:] Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Firma i Rynek, 2019 2(56), s. 6-7.

w ujęciu wąskim. Takie rozwiązanie występuje w większości europejskich krajów[5].

Teoria ekonomii nie wyjaśnia jednoznacznie wpływu wzrostu wynagrodzenia minimalnego na zatrudnienie, tzn.[6]:

- ekonomiści neoklasyczni podkreślali konieczność dostosowywania poziomu wynagrodzeń do poziomu wydajności pracowników, gdyż zbyt wysokie wynagrodzenia mogą przekładać się na spadek popytu na pracę i zatrudnienie,
- ekonomiści odrzucający paradygmat neoklasyczny zwracali z kolei uwagę na aspekty społeczne płac minimalnych. Uważali, że wyższe płace minimalne mogą skłaniać niskowydajnych pracowników do zintensyfikowania wysiłku oraz będą przekładać się na wzrost siły nabywczej, konsumpcji, produkcji i zatrudnienia.

Oceniając dyskusję nad ekonomicznymi i społecznymi efektami wynagrodzeń minimalnych z perspektywy współczesnej, można dojść do wniosku, że zarówno podstawowe kontrowersje (sprawiedliwość społeczna vs efektywność ekonomiczna), jak i zależność ostatecznych konkluzji od szkoły ekonomicznej (neoklasycy vs ekonomiści nurtów przyznających większą rolę państwu, regulacjom i sterowaniu popytem) pozostają w mocy, pomimo postępu w teorii ekonomii oraz rozwoju metod analitycznych[7].

Płaca minimalna wywiera wpływ na przeciętny poziom płac w gospodarce narodowej w ramach trzech obszarów oddziaływania, tj.[8]:

- wpływ czysto arytmetyczny – część pracowników otrzymuje wyższą pensję, co przyczynia się do zwiększenia przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce,
- wzrostu wynagrodzeń nie tylko osób zarabiających mniej niż ta kwota, ale również innych pracowników (*spillover effects*). Jeżeli pracownicy uzyskujący wynagrodzenie wyższe od płacy minimalnej odczuwają niezadowolenie związane ze spadkiem swoich płac w relacji do mniej wykwalifikowanych pracowników, wydajność pracowników otrzymujących relatywnie wysokie wynagrodzenia może się obniżyć. W celu uniknięcia takiego scenariusza pracodawcy podnoszą ich pensje aby zachować odpowiednie zależności pomiędzy wynagrodzeniami różnych stanowisk w ramach siatki płac. Ponadto, wyższa płaca minimalna może wywołać efekt substytuowania pracowników o niższych kwalifikacjach pracownikami o wyższych kwalifikacjach, co oddziałuje w kierunku wzrostu przeciętnego wynagrodzenia. Pracodawcy mogą również zmienić sposób

[5] W. Kozioł, *Płaca minimalna w świetle teorii kapitału ludzkiego*, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach nr 161 z 2013, s. 64-65.

[6] Szerzej: P. Broniatowska, A. Majchrowska, Z. Żółkiewski, *Wynagrodzenie minimalne w Polsce. Czy powinno być zróżnicowane regionalnie?*, [w:] Praca Polaków, Studia BAS Nr 4(36) 2013, s. 128.

[7] P. Broniatowska, A. Majchrowska, Z. Żółkiewski, *Wynagrodzenie minimalne w Polsce. Czy powinno być zróżnicowane regionalnie?*, [w:] Praca Polaków, Studia BAS Nr 4(36) 2013, s. 130.

[8] Szerzej J. Borowski, K. Jaworski, *Wpływ planowanego zwiększenia płacy minimalnej w latach 2020-2024 na wynagrodzenia, zatrudnienie i inflacje w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2021, s. 9-10.

organizacji pracy w przedsiębiorstwie w celu zwiększenia krańcowego produktu pracy w przypadku osób otrzymujących płacę minimalną, co może spowodować wzrost krańcowego produktu pracy również u osób lepiej zarabiających i, w konsekwencji, zwiększenie wynagrodzenia tychże pracowników. Wyższa płaca minimalna może także spowodować wzrost tzw. płacy progowej (*reservation wage*) wśród osób poszukujących pracy w niektórych sektorach i, w efekcie, zwiększenie wynagrodzenia wypłacanego przez pracodawcę,

- w warunkach niskiej elastyczności cenowej popytu przedsiębiorcy w celu utrzymania rentowności swojej działalności w reakcji na wzrost płacy minimalnej mogą podnieść ceny swoich produktów, co oddziałuje w kierunku zwiększenia inflacji oraz wystąpienia wtórnej presji płacowej ze strony gospodarstw domowych dążących do utrzymania siły nabywczej wynagrodzeń (tzw. efekty drugiej rundy).

W krajach UE ustalanie poziomu płacy minimalnej jest domeną narodowej polityki rynku pracy, a odbywa się to zazwyczaj na pięć sposobów[9]:

- pierwszy z nich to ustalenia legislacyjne na szczeblu rządu poprzez określenie jednej, powszechnie obowiązującej stawki (z czym spotykamy się we Francji, Hiszpanii, Holandii, Luksemburgu i Portugalii),
- drugi sposób to ustalenie stawki płacy minimalnej w ogólnokrajowej umowie zbiorowej (co stosuje się w Belgii, Danii i Grecji).
- trzecia metoda polega na ustaleniu płacy minimalnej w zawieranych na szczeblu działu (sektora) gospodarki umowach zbiorowych, które mogą być rozszerzane na inne działy (co znajduje zastosowanie w Austrii, Niemczech, Szwajcarii i we Włoszech),
- czwarta metoda polega natomiast na tym, że wyjściowo płaca minimalna jest ustalana w umowach zbiorowych, a następnie, chociaż w sposób niesformalizowany, obejmuje wszystkich zatrudnionych (co występuje w Szwecji i Finlandii),
- ostatni – piąty sposób polega na tym, że płaca minimalna jest stosowana tylko w niektórych gałęziach przemysłu, zwykle najniżej opłacanych (co obowiązuje np. w Irlandii).

Istotnym elementem rynkowego kształtowania się wynagrodzeń za pracę jest fakt, iż państwo wywiera także swój znaczący wpływ, jako pracodawca zatrudniający pracowników w sektorze publicznym, w tym w przedsiębiorstwach państwowych prowadzących działalność gospodarczą. W literaturze przedmiotu wskazywane są trzy kryteria pomocne przy ustalaniu poziomu minimalnego wynagrodzenia[10]:

[9] W. Jarmołowicz, M. Knapińska, *Polityka gospodarcza wobec zatrudniania i wynagradzania pracowników – aspekty teoretyczne i realizacyjne*, {w:} Studia Ekonomiczne nr 160 (2013), Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 11.

[10] P. Broniatowska, A. Majchrowska, Z. Żółkiewski, *Wynagrodzenie minimalne w Polsce. Czy powinno być zróżnicowane regionalnie?*, [w:] Praca Polaków, Studia BAS Nr 4(36) 2013, s. 134-135.

- potrzeby pracownika – spośród krajów członkowskich UE to kryterium stosuje Francja. Płaca minimalna związana jest tam z wysokością kosztów utrzymania – obliczany jest typowy budżet wydatków na podstawie konkretnego koszyka dóbr. Zasady jej ustalenia reguluje kodeks pracy, zgodnie z którym płaca minimalna ma zapewnić pracownikom ją otrzymującym zachowanie siły nabywczej i umożliwiać aktywny udział w życiu gospodarczym, a gwarantować ma to jej coroczna waloryzacja (wskaźnikiem wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych),
- dochody porównywalne – oznacza to, że płaca minimalna obliczana jest na podstawie porównań wysokości wynagrodzeń, a także liczby pracowników je pobierających w różnych branżach i regionach,
- odsetek płacy przeciętnej – zgodnie z którym płaca minimalna ustalana jest jako odsetek przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń w gospodarce narodowej.

Współcześnie dostrzegamy bilateralne przenikanie się sfery ekonomicznej i społecznej, które pobudzają, zarówno teoretyków, jak i praktyków, do dyskusji nad możliwościami poznawczymi otaczającej nas rzeczywistości gospodarczej, w tym wyodrębnienia głównych czynników sprawczych postępu gospodarczego[11]. Należy jednocześnie pamiętać, iż Produkt Krajowy Brutto stanowi fundamentalną i wszechobecną kategorię wykorzystywaną przy ocenach gospodarczych oraz rynkowych dokonań krajów (czy też rozmaicie wyodrębnianych stref geograficzno-gospodarczych), a także podstawową miarę stosowaną w prognozowaniu ich wzrostu gospodarczego. Co istotne, jest to również fundamentalna miara stosowana w międzynarodowych porównaniach kondycji gospodarek poszczególnych krajów[12].

2. PANDEMIA A AKTYWNOŚĆ SPOŁECZNO-GOSPODARCZA

Warto zauważyć (z perspektywy dwóch ostatnich lat), iż istota niewątpliwego kryzysu spowodowanego przez pandemię powinna być rozpatrywana, jako zjawisko pozagospodarcze, naturalne, niespodziewane, które dotyczy zarówno sfery podażowej, popytowej, jak i finansowej, dlatego też należy je rozpatrywać holistycznie[13]. Musimy pamiętać, że terminy „pandemia" i "epidemia" są często używane zamiennie w różnych kontekstach społecznych i medycznych. Kwestia wymaga doprecyzowania, tj. epidemia definiowana jest, jako wystąpienie na danym obszarze zakażeń lub zachorowań na

[11] Szerzej: E. Roszko-Wójtowicz, J. Białek, *Pomiar wzrostu i rozwoju gospodarczego w krajach UE – zastosowanie metod oceny grupowej*, [w:] Folia Oeconomica Acta Universitas Lodzensis 3(329) 2017, s. 194-195

[12] E. Mączyńska, *Dylematy pomiaru gospodarki globalnej–produkt krajowy brutto*, [w:] Cieślik A.., Michałek J. (red.). *Niedoskonała globalizacja. Czy światowy system gospodarczy wymaga gruntownych reform?* Księga jubileuszowa Profesora Włodzimierza Siwińskiego, WNE, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014, s.195

[13] Szerzej: P. Banaszyk, P. Deszczyński P., M. Gorynia, K. Malaga, *Przesłanki modyfikacji wybranych koncepcji ekonomicznych na skutek pandemii COVID-19*, „Gospodarka Narodowa", nr 1 (305), s. 80-82

chorobę zakaźną w liczbie większej niż oczekiwana lub wystąpienie zakażeń albo chorób zakaźnych dotychczas niewystępujących[14], natomiast pandemia to określenie wielkiej epidemii, która ogarnia duże obszary (na różnych kontynentach) w tym samym czasie.

Przyjmuje się a prior, iż pandemie negatywnie wpływają na aktywność społeczno-gospodarczą, gdyż zarówno producenci jak i konsumenci obawiają się o swoje zdrowie i przyszłość, przez co ograniczają kontakty społeczne oraz wydatki na konsumpcję i inwestycje. Niepokój może utrzymywać się nawet po ustąpieniu epidemii – podmioty gospodarcze mogą się obawiać, że podobne zdarzenie się powtórzy[15]. Kryzys związany z pandemią COVID-19 stanowi wyzwanie dla europejskiej gospodarki, dla której bardzo ważne jest, nie tylko ochrona sektorów o krytycznym znaczeniu dla jej gospodarki, lecz także aktywa, technologie i infrastruktura, a co ważniejsze – a może nawet priorytetowe - ochrona miejsc pracy oraz pracowników. Kryzysy gospodarcze charakteryzują się między innymi spowolnieniem tempa wzrostu gospodarczego, spadkiem płac realnych, obniżeniem poziomu konsumpcji oraz znacznym spadkiem inwestycji[16].

W literaturze ekonomicznej spotykamy pogląd, iż można wyróżnić pięć podstawowych zmiennych, które wywołują kryzys gospodarczy[17]:

- błędy zagraniczne – błędna polityka fiskalna, monetarna i makroekonomiczna w innych państwach wpływa zarówno pośrednio, jak i bezpośrednio na sytuację ekonomiczną państw powiązanych, przede wszystkim w aspekcie powiązań handlowych i finansowych;
- błędy krajowe – zbyt wysoki poziom długu publicznego, brak przejrzystości polityki fiskalnej, czy też błędna polityka monetarna;
- kryzysy bankowe, których przyczynę stanowi, m.in. brak dostatecznego zabezpieczenia zobowiązań oraz spadek płynności rynku międzybankowego wywołany nagłym spadkiem zaufania do instytucji finansowych;
- kryzysy walutowe – polegają na gwałtownym odpływie kapitału zagranicznego powodującym silną deprecjację waluty krajowej. Powszechnie uważa się, że kryzysy walutowe wynikają przede wszystkim z nagłej utraty zaufania do danej waluty, powodującej w dalszej kolejności jej znaczną deprecjację.
- nadmierna inflacja – gwałtowne obniżenie cen przyczynia się między innymi do wzrostu stóp procentowych. Wyższy koszt uzyskania kapita-

[14] Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu i zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych i ludzi (Dz.U. z 2020 r. poz. 1845)

[15] Por. P. Laskowski, Produkt krajowy brutto jako miara dokonań gospodarczych w dobie pandemii COVID-19, [w:] Prace Naukowe WSZiP T. 49, Wałbrzych 2020, s. 112-113.

[16] Podczas kryzysu gospodarczego wzrasta stopa bezrobocia i inflacji, a pozycja finansowa państwa się pogarsza, min. wzrasta deficyt budżetowy i dług publiczny. Ponadto zwiększone zostają stawki podatkowe w celu wygenerowania większej ilości środków pieniężnych na finansowanie kosztów kryzysu. Negatywne skutki kryzysu na szczeblu mikroekonomicznym to przede wszystkim bankructwa przedsiębiorstw produkcyjnych, handlowych, a także banków.

[17] K. Czech, A. Karpio, M. Wielechowski, T. Woźniakowski, D. Żebrowska-Suchodolska, *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID-19*, Wydawnictwo SGGW Warszawa 2020, s. 9 i nast.

łu obcego na inwestycje ogranicza wzrost gospodarczy, a w długim okresie może przyczynić się nawet do recesji. Ponadto, wysoka stopa inflacji oznacza także szybki spadek wartości pieniądza w czasie.

Katalog ten należy uzupełnić o dwie nowe zmienne, tj. o wybuch pandemii[18] oraz wybuch konfliktów zbrojnych, nawet o zasięgu lokalnym, których oddziaływanie na gospodarkę ma zasięg globalny (vide konflikt na Ukrainie).

Kryzys gospodarczy związany z COVID-19 jest przede wszystkim wstrząsem podażowym, którego skutki teraz przenoszą się na popyt[19]. Twórcy polityki makroekonomicznej usiłują przesunąć krzywą popytu ponownie do miejsca, w którym była przed wybuchem pandemii, jednocześnie utrzymując stałą krzywą podaży. Utrzymujący się wysoki stopień niepewności makroekonomicznej i związanych z tym wysokich kosztów prowadzenia działalności gospodarczej oraz restrykcje ogłoszone przez rządy poszczególnych krajów oznaczają, że powrót do normalnego („przed pandemicznego") funkcjonowania gospodarki potrwa dłużej, niż wcześniej zakładano[20].

Praktycznie wszystkie państwa na świecie zaproponowały w latach 2020-21 mechanizmy znacznego wsparcia dla swoich obywateli i przedsiębiorstw w obliczu wstrząsu spowodowanego wirusem COVID-19, a w roku 2022 większość państw UE wspiera swoich obywateli w obliczu wstrząsu energetycznego spowodowanego konfliktem zbrojnym na Ukrainie. Te wysiłki są godne uznania i stoją za nimi dobre intencje, jednak nasuwa się pytanie, jak państwa za nie zapłacą? Musimy mieć świadomość, iż gdyby zwiększanie wydatków publicznych w gospodarce było tak łatwe, to z pewnością zawsze byłyby wystawiane czeki in blanco służące do ich sfinansowania[21].

[18] Rozprzestrzenianie koronawirusa COVID-19 doprowadziło na całym świecie do wzrostu zmienności cen akcji, spadku nominalnych stóp procentowych i spadku realnego PKB. Ogromna niepewność wiąże się z ostateczną skalą epidemii mierzoną liczbą osób zainfekowanych oraz zmarłych, przez co nie można ocenić pełnych globalnych skutków gospodarczych tej pandemii.

[19] Konsumenci zaczęli omijać sklepy i restauracje nie dlatego, że martwili się o swoją przyszłą sytuację finansową, ale dlatego, że rządy im to nakazały. Wyjazdy na urlopy odwołano nie po to, żeby podeprzeć finanse domowe, ale dlatego, że państwa pozamykały granice. Fabryki nie wysłały pracowników na przymusowe urlopy tylko z powodu niewystarczającej liczby zamówień, ale również dlatego, że pracowników niepokoiło ryzyko rozprzestrzeniania choroby.

[20] Wyeksponowane przez ekonomistów zagrożenia potwierdzają rolę popytu zewnętrznego jako kluczowej determinanty wzrostu polskiej gospodarki, wynikającej z silnego jej zintegrowania z gospodarką europejską. Jako istotne zagrożenie rozwoju gospodarczego Polski wskazywane jest znaczący wzrost roli państwa w gospodarce; ograniczenie demokracji; osłabienie instytucji oraz ryzyko upadku słabszych banków i destabilizacji systemu finansowego (kryzys bankowy). Sytuacja ta dodatkowo została spotęgowana konfliktem zbrojnym na Ukrainie.

[21] J. Reid, M. Wall, *Jak zapłacimy za wszystkie te działania stymulacyjne?*, [w:] Życie po covid-19, Deutsche Bank Research, Konzept # 18, s. 27.

3. ZASADY USTALANIA ORAZ WYSOKOŚĆ PŁACY MINIMALNEJ W POLSCE

1 stycznia 2003 r. weszła w życie ustawa o minimalnym wynagrodzeniu za pracę[22], która realizowała przepis art. 65 ust. 4 Konstytucji RP[23], zgodnie z którym „wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę lub sposób ustalania tej wysokości określa ustawa".

Ustawa gwarantuje coroczny wzrost wysokości minimalnego wynagrodzenia w stopniu nie niższym niż prognozowany na dany rok wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych ogółem. Jednocześnie, jeśli w pierwszym kwartale roku, w którym odbywają się negocjacje wysokość minimalnego wynagrodzenia jest niższa od połowy wysokości przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej gwarancja ta jest zwiększona dodatkowo o 2/3 prognozowanego wskaźnika realnego przyrostu PKB. W przypadku, gdy rzeczywisty wzrost cen różni się od prognozowanego, ustawa przewiduje zastosowanie mechanizmu korygującego.

Ustawa określa terminy podwyższania wysokości minimalnego wynagrodzenia, a mianowicie:

- jeden termin – od 1 stycznia, jeśli prognozowany na dany rok wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych jest niższy niż 5 proc.,
- dwa terminy – od 1 stycznia i 1 lipca, w przypadku, gdy prognozowany wzrost cen na dany rok wynosi 5 proc. i więcej.

Komisja Trójstronna ma czas na uzgodnienie wysokości minimalnego wynagrodzenia do dnia 15 lipca. Uzgodniona przez Komisję Trójstronną wysokość minimalnego wynagrodzenia na rok następny podlega ogłoszeniu w Monitorze Polskim, w drodze obwieszczenia Prezesa Rady Ministrów, do dnia 15 września[24].

Ustawa, gwarantuje pracownikowi zatrudnionemu w pełnym miesięcznym wymiarze czasu pracy wysokość wynagrodzenia w każdym miesiącu nie niższą od wysokości minimalnego wynagrodzenia określonej ustawą[25]. Do ustalenia wysokości wynagrodzenia pracownika przyjmowane są wypłacane w danym miesiącu przysługujące pracownikowi składniki wynagrodzenia i inne świadczenia wynikające ze stosunku pracy, zaliczane według

[22] Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2207).

[23] Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).

[24] W przypadku, gdy Komisja Trójstronna nie uzgodni do 15 lipca wysokości minimalnego wynagrodzenia, wówczas decyzję o wysokości tego wynagrodzenia podejmuje Rada Ministrów i ogłasza, w drodze rozporządzenia, w Dzienniku Ustaw – w terminie do 15 września danego roku. Ustalona przez Radę Ministrów wysokość minimalnego wynagrodzenia nie może być niższa od wysokości, którą Rada Ministrów zaproponowała Komisji Trójstronnej do negocjacji.

[25] Ustawa dopuszcza ustalenie przez pracodawcę wynagrodzenia pracownika w wysokości niższej od ustalonej wysokości minimalnego wynagrodzenia. Wynagrodzenie to nie może być w okresie pierwszego roku niższe niż 80% wysokości minimalnego wynagrodzenia. Do końca 2005 r. ustawa dopuszczała możliwość ustalenia wynagrodzenia pracownikowi w okresie drugiego roku pracy w wysokości nie niższej niż 90% minimalnego wynagrodzenia.

zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń określonych przez Główny Urząd Statystyczny do wynagrodzeń osobowych, z wyłączeniem: nagrody jubileuszowej, odprawy pieniężnej przysługującej pracownikowi w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy oraz wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych.

Tabela 1. Stosunek płacy minimalnej brutto do przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w Polsce w latach 2003–2022 (w zł)

Rok	Wysokość płacy minimalnej brutto na 1 stycznia danego roku (w zł)	Wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia (w zł)	Stosunek płacy minimalnej do przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia
2003	800	2201,47	0,363
2004	824	2289,57	0,360
2005	849	2380,29	0,356
2006	899,1	2477,23	0.363
2007	936	2691,03	0,348
2008	1126	2943,88	0,382
2009	1276	3102,96	0,411
2010	1317	3224,98	0,408
2011	1386	3399,52	0,408
2012	1500	3521,67	0,426
2013	1600	3650,06	0,438
2014	1680	3783,46	0,444
2015	1750	3899,78	0,449
2016	1850	4047,21	0,457
2017	2000	4271,51	0,468
2018	2100	4585,03	0,458
2019	2250	4918,17	0,457
2020	2600	5167,47	0,503
2021	2800	5662,53	0,495
2022	3010	6235,22 (dane za 1 kwartał)	0,482

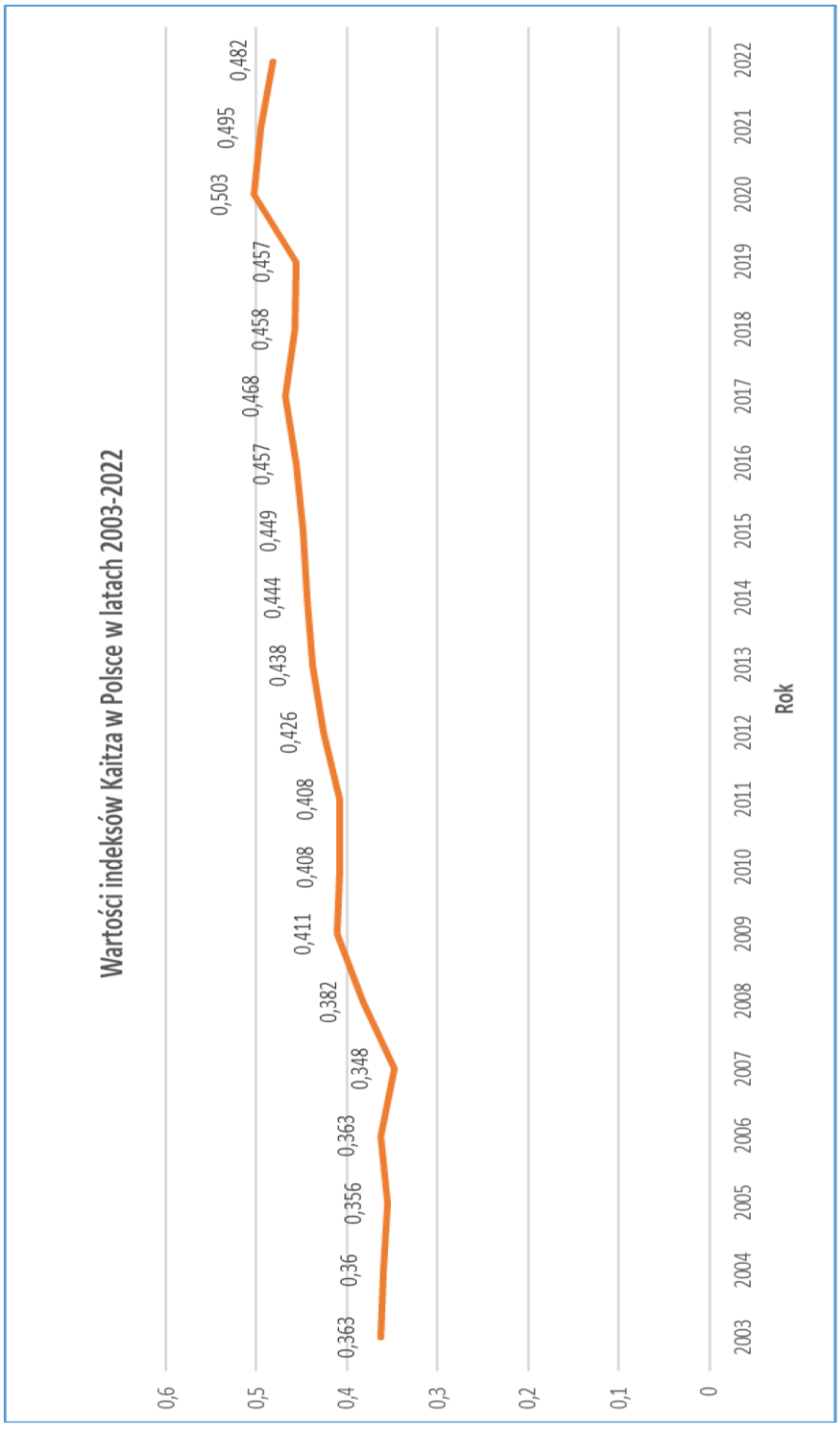
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Poziom płacy minimalnej w latach 2003–2022 w Polsce ulegał zmianie i wykazywał tendencję rosnące w wartościach nominalnych, natomiast w stosunku do przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto można dostrzec (przy tendencji rosnącej) pewną periodyzację, która wydaje się odwzorowaniem sytuacji makroekonomicznej polskiej gospodarki. W początkowym okresie wartość ta wynosiła ok. 0,36, po czym w okresach pięcioletnich możemy dostrzec przyrosty o wartości ok. 0.05, aż do osiągnięcia w roku 2020 wartości powyżej 0,5 przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia. Oznacza to w praktyce zbliżanie się płacy minimalnej do płacy godziwej, jednak rozpiętość między tymi wielkościami jest wciąż znaczna, gdyż zdaniem ekspertów wynagrodzenie godziwe powinno kształtować się na poziomie 60% płacy przeciętnej w danym kraju[26]. Analizując bliżej płacę minimalną, w literaturze stosuje się tzw. indeks Kaitza, a który obliczany jest jako procentowo wyrażony stosunek płacy minimalnej do płacy przeciętnej, co przedstawia rysunek 1, który został opracowany na podstawie danych z tabeli 1.

Dane zaprezentowane w tabeli 1. wskazują natomiast, iż w okresie trwania pandemii COVID-19 stosunek płacy minimalnej do przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia nie uległ zmianie i utrzymuje się na poziomie około 0,5.

Z analizy danych wartości indeksów Kaitza w Polsce w latach 2003-2022, można wysnuć wnioski, iż przez pierwsze sześć lat indeksy były dość stabilne i wynosiły około 36%, a ich nagły wzrost nastąpił po roku 2014. Warto zaznaczyć, iż wzrostowi indeksów Kaitza po roku 2019 towarzyszył równocześnie dynamiczny wzrost wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia, co pozwala na wnioskowanie, że w okresie pandemii COVID-19 wzrost płacy minimalnej nie zachwiał do końca 2021 równowagą polskiej gospodarki. Należy jednak pamiętać, iż wzrost płacy minimalnej wywiera wpływ na trzy obszary gospodarki: wynagrodzenia, zatrudnienie i inflację, gdyż część pracowników otrzymuje wyższe pensje, co przekłada się na zwiększenie przeciętnego wynagrodzenia na rynku, a z kolei wzrost wydatków na wynagrodzenia wymaga podniesienia cen produktów, aby zakłady utrzymywały rentowność. W tym kontekście musi budzić zaniepokojenie tzw. spirala płacowo-cenowa, która jest dużym zagrożeniem dla polskiej gospodarki, a w której niestety znaczny udział ma wzrost płacy minimalnej.

[26] B. Kulisa., M. Sierpińska, *Wzrost gospodarczy a płace minimalne w Polsce*, [w:] Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 4 (82/1) z 2016, s. 763.



Rysunek 1. Wartości indeksów Kaitza w Polsce w latach 2003-2022 (%)

Źródło: Opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

W Polsce płaca minimalna ma charakter ustawowy. Tego typu rozwiązania funkcjonują obecnie w ponad stu krajach świata. Pierwotnym celem jej stosowania było zapobieganie wyzyskowi najmniej zarabiających pracowników. Ustalono poziom wynagrodzenia, poniżej którego nie można było opłacać pracobiorców, co miało przyczynić się do rozstrzygania konfliktów między pracownikiem a pracodawcą. W warstwie teoretycznej należy dostrzec, iż państwo pełni istotną rolę, jako podmiot kształtujący warunki prawne i ekonomiczne do zatrudniania i wynagradzania pracowników, co było szczególnie ważne w okresie pandemii COVID-19. Istotna jego rola w zakresie formułowania zasad zatrudniania pracowników w gospodarce, jest też niekwestionowana w większości gospodarek rynkowych na świecie.

Kryzys spowodowany COVID-19 skutkuje wprowadzeniem różnego rodzaju obostrzeń dotyczących gospodarki, czego implikacją są zakazy dotyczące wielu działań gospodarczych oraz sfery prywatnej. Musimy mieć świadomość, iż w regulacjach nakazowych kryje się poważna wada, gdyż generują one znaczne koszty i straty gospodarcze[27]. Rządy na całym świecie podjęły nadzwyczajne działania w celu ochrony życia ludzkiego i wsparcia gospodarek ich krajów. W kontekście pandemii COVID-19 warto zwrócić uwagę na fakt, że bez względu na to, w jakim tempie świat powróci do „normalności", doświadczenie uczy, że podobne kryzysy zazwyczaj dawały impuls do zmian.

Podsumowując należy podzielić pogląd Góry[28], który zauważa, iż w krajach, w których płaca minimalna istnieje od dziesięcioleci nie ma właściwie możliwości wycofania się z niej – i raczej nikt o tym nie myśli. Pomimo swych wad, istnienie płacy minimalnej ma sens przede wszystkim, dlatego, że wspiera ona jednak najsłabszych (lepiej lub gorzej). Należy pamiętać, iż płacę minimalną rządzący winni racjonalnie zaprojektować i dostosować do konkretnej sytuacji w oparciu o wielostronną analizę merytoryczną, możliwie najbardziej oddaloną od kontekstu politycznego.

LITERATURY:

[1] Banaszyk P., Deszczyński P., Gorynia M., Malaga, K., *Przesłanki modyfikacji wybranych koncepcji ekonomicznych na skutek pandemii COVID-19*, „Gospodarka Narodowa", nr 1 (305).

[2] Bomba K., *Minimalne wynagrodzenie za pracę jako instrument realizacji społecznych praw człowieka,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2022.

[27] Pragnąc złagodzić wpływ obostrzeń na gospodarkę, państwa wprowadziły kompleksowe programy dotacji i pomocy dla dotkniętych sektorów oraz dla gospodarstw domowych. Środki te to druga linia reakcji na pandemię. Pomijając kwestię strat ekonomicznych, te działania rządów w istotny sposób ingerują w podstawowe prawa człowieka i jakość życia obywateli. W większości społeczeństwa zaakceptowały ograniczenia i przestrzegały ich.

[28] M. Góra, *Płaca minimalna i jej wpływ na rynek pracy,* gazeta SGH wydanie internetowe (data odczytu 24.07.2022).

[3] Borowski J., Jaworski K., *Wpływ planowanego zwiększenia płacy minimalnej w latach 2020-2024 na wynagrodzenia, zatrudnienie i inflacje w Polsce*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2021.

[4] Broniatowska P., Majchrowska A., Żółkiewski Z., *Wynagrodzenie minimalne w Polsce. Czy powinno być zróżnicowane regionalnie?*, [w:] Praca Polaków, Studia BAS Nr 4(36) 2013.

[5] Czech K., Karpio A., Wielechowski M., Woźniakowski T., Żebrowska-Suchodolska D., *Polska gospodarka w początkowym okresie pandemii COVID-19*, Wydawnictwo SGGW Warszawa 2020

[6] Góra M., *Płaca minimalna i jej wpływ na rynek pracy*, gazeta SGH wydanie internetowe (data odczytu 24.07.2022).

[7] Jarmołowicz W., Knapińska M., *Polityka gospodarcza wobec zatrudniania i wynagradzania pracowników – aspekty teoretyczne i realizacyjne*, [w:] Studia Ekonomiczne nr 160 (2013), Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

[8] Kozioł W., *Płaca minimalna w świetle teorii kapitału ludzkiego*, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach nr 161 z 2013.

[9] Krajewska A., Roszkowska S., *Płaca minimalna w krajach OECD. Kierunki zmian i wpływ na zatrudnienie i nierówności płacowe*, STUDIA EKONOMICZNE NR 3 (XC) 2016.

[10] Kulisa B.., Sierpińska M., *Wzrost gospodarczy a płace minimalne w Polsce*, [w:] Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 4 (82/1) z 2016

[11] Mączyńska E. *Dylematy pomiaru gospodarki globalnej–produkt krajowy brutto*, [w:] Cieślik A.., Michałek J. (red.). Niedoskonała globalizacja. Czy światowy system gospodarczy wymaga gruntownych reform? Księga jubileuszowa Profesora Włodzimierza Siwińskiego, WNE, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014.

[12] Laskowski P., *Produkt krajowy brutto jako miara dokonań gospodarczych w dobie pandemii COVID-19*, [w:] Prace Naukowe WSZiP T. 49, Wałbrzych 2020.

[13] Reid J., Wall M.. *Jak zapłacimy za wszystkie te działania stymulacyjne?*, [w:] Życie po covid-19, Deutsche Bank Research, Konzept # 18 z 2019.

[14] Roszko-Wójtowicz E., Białek J., *Pomiar wzrostu i rozwoju gospodarczego w krajach UE – zastosowanie metod oceny grupowej*, [w:] Folia Oeconomica Acta Universitas Lodzensis 3(329) 2017.

[15] Ustawa z dnia 2 kwietnia 1997 r. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).

[16] Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę (t.j. Dz.U. z 2020 r. poz. 2207).

[17] Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zapobieganiu i zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych i ludzi (Dz.U. z 2020 r. poz. 1845)

[18] Wyżnikiewicz B., *Produkt krajowy brutto jako przedmiot krytyki*, „Wiadomości Statystyczne", nr 3 z 2017 (670).

[19] Zelek A., *Skok płacy minimalnej w Polsce – w drodze do państwa dobrobytu*, [w:] Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Firma i Rynek, 2019 2(56)

STRESZCZENIE

Płaca minimalna w realiach gospodarki dotkniętej skutkami pandemii COVID-19

W Polsce (tak, jak w większości gospodarek rynkowych na świecie) państwo pełni istotną rolę, jako podmiot kształtujący warunki prawne i ekonomiczne do zatrudniania i wynagradzania pracowników, a jego rola w zakresie formułowania tych zasad jest niekwestionowana. Państwo ma wpływ i decyduje o wysokości płacy minimalnej, a zatem pośrednio przyczynia się do kształtowania płac przeciętnych, które są kalkulowane w wielu przypadkach w oparciu o zmiany płacy minimalnej.

Na przełomie drugiego i trzeciego dziesięciolecia obecnego stulecia zauważamy szybszy (niż przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia) wzrost płacy minimalnej, a jej poziom zbliżył się do płacy godziwej, jednakże około 50% udział płacy minimalnej w płacy średniej jeszcze odbiega od przyjętego w literaturze poziomu płacy godziwej wynoszącej 60% wynagrodzenia średniego. Należy również zaznaczyć, iż w Polsce państwo odgrywa istotną rolę, jako pracodawca (1/3 pracujących znajduje swe zatrudnienie w sektorze publicznym), zatem występuje, jako ustawodawca oraz jako pracodawca.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji podejścia państwa do kształtowania wysokości płacy minimalnej w dobie epidemii COVID-19 oraz jej potencjalnego wpływu na rozwój gospodarczy i społeczny.

Słowa kluczowe: płaca minimalna, rozwój gospodarczy, państwowa regulacja płac, COVID-19.

SUMMARY

The minimum wage in the realities of the economy affected by the COVID-19 pandemic

In Poland (as in most market economies in the world), the state plays an important role as an entity in shaping the legal and economic conditions for employing and remunerating employees, and its role in formulating

these principles is unquestionable. The state determines and influences the amount of the minimum wage, and thus indirectly contributes to the shaping of average wages, which are frequently calculated based on changes in the minimum wage.

At the turn of the second and third decades of this century, we notice a faster than average, monthly increase in the minimum wage. Its level has approached the fair wage, however, about 50% share of the minimum wage in the average wage still differs from the literature level of the living wage, which is 60% of the average salary. It should also be noted that in Poland the state plays an important role as an employer (1/3 of the employed works in the public sector), therefore it acts as a legislator and as an employer.

The aim of the article is to present the concept of the state's approach to shaping minimum wage in the time of the COVID-19 epidemic and its potential impact on economic and social development.

Keywords: minimum wage, economic development, state wage regulation, COVID-19.

Mirosław Mrówka
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Zarządzanie procedurą uproszczenia AEO w obrocie towarowym z zagranicą w świetle kontroli zarządczej przedsiębiorstwa

WSTĘP

Obecnie przedsiębiorstwa zmuszone są do ciągłego inwestowania w siebie i swoją wiedzę, ze szczególnym naciskiem na rozwój i optymalizację procesów zarządczych. Spowodowane jest to poprzez: wymagającą konkurencją (na rynku lokalnym i globalnym), wprowadzaniem produktów o coraz krótszym cyklu życia oraz rosnącymi oczekiwaniami klienta. Powyższe czynniki wraz z ciągłym postępem takich dziedzin, jak: komunikacja i transport, są motorem rozwoju łańcuchów dostaw i technik jego skutecznego zarządzania.

W typowym łańcuchu dostaw produkty dostarczane są bezpośrednio od producentów do magazynów składowania pośredniego, a następnie wysyłane do punktów, gdzie sprzedawane są klientom końcowym. Łańcuch dostaw określany jest również terminem logistyka sieci, która składa się z dostawców, magazynów, centr dystrybucyjnych, jak i również materiałów, zapasów, które przepływają przez wszystkie zdefiniowane miejsca. Nadrzędnym celem każdego łańcucha dostaw jest redukcja kosztów oraz ciągły wzrost poziomu usług.

Znajomość wiedzy o zarządzaniu jest jednym z czterech warunków wpływających na wyniki pracy kierowniczej. Do pozostałych czynników wpływających na efekty pracy kierowniczej zaliczamy znajomość wiedzy technicznej, wiedzy ekonomicznej oraz umiejętności jej stosowania.

Niniejszy artykuł jest próbą przybliżenia aspektów zarządczych, podporządkowania pozycji i wynikającej z niej roli i potrzeb menedżera nadzorujących stosowane procedury uproszczeń AEO.

1. POJĘCIE ZARZĄDZANIA

Istota „zarządzania" w literaturze przedmiotu jest najczęściej definiowana szeroko, mianowicie jako decydowanie o celach działań i dysponowanie przez organ władzy jednostki organizacyjnej pracą ludzi i zasobami rzeczowymi, należącymi do tej jednostki, albo jako regulowanie działalności jednostki organizacyjnej[1]. W znaczeniu mniej dokładnym, problematyka „zarządzania" jest stosowana do oznaczania działań zawodowych (obowiązków służbowych) wykonywanych przez organy władzy jednostek organizacyjnych. Organy władzy są podmiotami zarządzania. Przedmiotami zarządzania – szeroko rozumianymi - są zaś systemy społeczne, nazywane też instytucjami społecznymi, organizacjami społecznymi albo samodzielnymi jednostkami organizacyjnymi[2]. Jednym z rodzajów instytucji społecznych są przedsiębiorstwa. Od innych instytucji społecznych różnią się one działalnością gospodarczą (produkcyjną i usługową), ukierunkowaną na uzyskiwanie dochodów (zarobków lub zysku). Istotną cechą przedsiębiorstw jest samodzielność ekonomiczna i prawna.

Wiedza o zarządzaniu przedsiębiorstwami pochodzi z doświadczeń praktycznych, tzw. *wiedza potoczna* i z badań metodycznych – *wiedza naukowa*. Kumulowanie doświadczeń praktycznych przez przedsiębiorców oraz rozwój badań naukowych zwiększały ilość i doskonaliły jakość uzyskiwanej wiedzy, powodując zarazem zmiany zakresu i treści pojęcia zarządzania. Zmiany tego pojęcia były też skutkiem ewolucji, której podlegały formy organizacyjne przedsiębiorstw i procesy zarządzania. Zmiany form organizacyjnych, wymuszane głównie przez postęp techniczny i technologiczny, wraz ze zmianami stosunków społecznych wymuszały z kolei zmiany metod zarządzania.

Zasoby racjonalnej wiedzy badań metodycznych nad zarządzaniem zostały zapoczątkowane w przemyśle. Wiedza o zarządzaniu była i jest przenoszona z jednych dziedzin i branż życia społecznego do innych, również na usługi.

Na rozumienie wiedzy o zarządzaniu przedsiębiorstwami (przemysłowymi, a potem również z innych branż) duży wpływ miały badania organizacji pracy metodami naukowymi, rozpoczęte w końcu XIX w. przez F.W. Taylora[3]. Uzyskaną przez własne badania wiedzę Taylor nazwał zasadami naukowego zarządzania, a zarządzanie oparte na takich zasadach – naukowym zarządzaniem.

---

[1] Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 38.

[2] Zob. H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001,

[3] H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie…*, op. cit., s. 20.

Propagując tayloryzm we Francji H. Le Chatelier zastąpił nazwę „naukowe zarządzanie" nazwą „naukowa organizacja"[4]. Z kolei w Polsce, K. Adamiecki wprowadził nazwę „naukowa organizacja i zarządzanie"[5]. Od niej utworzono potem nazwę „nauka organizacji i kierownictwa", w której obie ostatnie nazwy są pleonazmami. Wyrazy „zarządzanie" i „kierownictwo", które je współtworzą są, bowiem synonimami wyrazu „organizacja".

Drugi z klasyków nauki o zarządzaniu, H. Fayol, skupił swe zainteresowania na organizacji pracy kierowniczej. Pracę kierowniczą nazwał on „administracją", co w języku łacińskim znaczy zarządzanie i rządzenie. Wyróżnił on 6 zasadniczych funkcji przedsiębiorstwa, do których zaliczył następujące funkcje: techniczną, handlową, finansową, zabezpieczającą, rachunkową i administracyjną. Funkcję administracyjną podzielił z kolei na 5 funkcji pochodnych: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie[6].

Z kolei nazwa „organizowanie" jest używana, jako synonim nazwy „zarządzanie" albo w znaczeniu wąskim - jako nazwa jednej z funkcji kierowniczych[7]. Tak rozumiane organizowanie obejmuje:

a) poszukiwanie i dobór osobowych i rzeczowych składników działania (pracy),

b) kształtowanie proporcji i więzi między tymi składnikami.

Zarządzanie obejmuje głównie różne działania organizacyjne. Ale należy pamiętać, że nie wszystkie działania organizacyjne są składnikami pracy menedżerskiej – niektóre są składnikami pracy wykonawczej.

Mając powyższe na uwadze, warto przeanalizować zakres prac zarządczych i wykonawczych przez pryzmat zarządzania procedurą uproszczeń przez przedsiębiorstwa logistyczne – agencje celne, przy zastosowaniu uproszczeń procedury AEO z zastosowaniem koncepcji zarządczej Kaizen[8].

2. ANALIZA KONCEPCJI KAIZEN ZASTOSOWANEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE I MAJĄCEJ WPŁYW NA USPRAWNIENIE

Analizując proces zarządzania Kaizen w przypadku AEO, wykorzystano analizę obciążenia, dzieląc poszczególne czynności na takie, które generują wartość dodaną do procesu oraz na nieprzynoszące żadnej wartości dodanej do procesu przygotowania dokumentacji celnej. Każda z czynności Kaizen posiada przypisany czas trwania. Umożliwiło to obliczenie czasu trwania całego procesu przygotowania dokumentacji oraz przesłania zgłoszenia cel-

[4] Por. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

[5] Por. R. Walczak, *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Warszawa 2014.

[6] Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie…*, op. cit., s. 49.

[7] Por. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

[8] Dane poddano analizie na podstawie Womack J.P., Jones D.T., Roos D., *Maszyna, która zmieniła świat*, ProdPress.com, Wrocław 2008; J. Łańcucki /red./, *Zarządzanie Jakością*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997, ss. 29-32.

nego, zdefiniowanie czasu trwania poszczególnych podprocesów oraz analizę czynności[9]. Dokonując podziału na czynności, przyjęto symbole zaprezentowane, poniżej jako propozycja własna. Należy podkreślić, iż nie jest to dedykowana symbolika programu Kaizen w AEO, lecz adaptacja na potrzeby niniejszego opracowania[10].

Tabela 1. Symbole wykorzystywane do podziału czynności

Nazwa symbolu	Szczegóły
VA – wartość dodana	Czynność podnosząca wartość dodaną – najbardziej pożądana,
NVA – brak wartości dodanej	Czynność nieprzynosząca wartości dodanej, ale z różnych względów (organizacyjnych, technicznych, itd.) tolerowana,
ENVA – typ marnotrawstwa	Czynność, którą należy koniecznie wyeliminować,

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [http://www.boc-group.com/pl/ ...].

Do grupy VA (*value added*) zalicza się te czynności, które bezpośrednio wpływają na realizację procesu i pochodzą z normalizacji czasu pracy w biurze.

Do grupy NVA (*non value added*) zalicza się te czynności, które nie generują bezpośrednio korzyści dla procesu, ale z różnych powodów jest niemożliwe ich wyeliminowanie, zazwyczaj przyjmuje się, że wynikają one z zasad technik biurowych, zalicza się do nich np. obieg dokumentacji, przypisanie zadań do wykonania, akceptacji przełożonych, itd.

Do grupy ENVA (*eliminated non value added*) zalicza się te czynności, które w koncepcji ciągłego doskonalenia stanowią *mude* – marnotrawstwo. W tym badaniu przyjęto następujące typy marnotrawstwa: nadprodukcję dokumentacji, dodatkowe specyfikacje, zbędne kopie dokumentów, usuwanie braków zbędne przetwarzanie danych, zbędne ruchy (zbędne przygotowanie zgłoszeń email). W działaniach optymalizujących należy bezwzględnie dążyć do ich eliminacji.

Kolejnym krokiem była analiza czasowa trwania konkretnego podprocesu. W analizowanym podprocesie 25% czasu stanowią czynności nieprzynoszące wartości dodanej. Poniższa tabela pokazuje ujęcie czasowe z podziałem czynności.

[9] Por. Gawlik J., Plichta J., Świc A., *Procesy produkcyjne*, PWE, Warszawa 2013, s. 295.
[10] Zob. Borkowski S., Ulewicz R., *Zarządzanie produkcją – systemy produkcyjne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas", Sosnowiec 2009, s. 127.

Tabela 2. Całościowe ujęcie czasów w podprocesie z podziałem na czynności

Czynność	VA	NVA	ENVA	Razem
Czas trwania czynności	45 min	8 min	7 min	60 min

Źródło: Opracowanie własne.

Analizowanym procesem zgłoszeń AEO jest przygotowanie dokumentacji zgłoszenia. Poszczególne operacje przeprowadzanych prac, na które składa się 10 głównych czynności, zostały zestawione w poniższej tabeli 3. Na bazie obserwacji własnych dla jednego procesu zmierzono czasy wykonania poszczególnych podprocesów, z uwzględnieniem czynności głównych oraz przygotowawczych, które wymagają oczekiwania, a także dodatkowych, nieprzynoszących wartości dodanej[11].

Jako jednostkę do analizy czasów trwania poszczególnych procesów przyjęto standardowe podejście techniczne w postaci ilości godzin, natomiast część ułamkową w OH (ang. *One Hundreds*), gdzie 1 OH = 1/100 minuty[12].

W tym miejscu należy wskazać, że omawiany proces jest bardzo skomplikowaną procedurą[13], a tabela 3 zawiera jedynie zestawienie wyników dla ogólnych czynności wskazanych w normalizacji czynności biurowych. W ramach własnych obserwacji zidentyfikowano i zmierzono **20 podprocesów i 64** bardziej szczegółowe czynności, jednakże analizowane zadanie jest na tyle skomplikowane, że zebranie całościowe wyników wymagałoby przygotowanie odrębnej pracy.

W tabeli 3 znajdują się także oznaczenia czasów potrzebnych w dalszej części do dalszych obliczeń (*PPT*, *ITC*, *RT*, *ST*).

Na potrzeby tego badania postanowiono wykorzystać bardzo popularny wskaźnik KPI: *OEE* (ang. *Overall Equipment Efeectiveness*), służący do pomiaru przygotowania całości dokumentacji, a właściwie jego odpowiednik: *OLE* (ang. *Overall Labor Effectiveness*), oceniający pracę poszczególnej osoby, tzw. całkowita efektywność pracy.

[11] Zob. Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2009 r. nr 1.

[12] Por. Jasiulewicz-Kaczmarek M., Drozynerz P., Kolmasiak C., Szczuka M., *Analysis of Performance by Overall Equipment Efficiency – Case Study*, "Logistyka", 2014 r. nr 6.

[13] Por. Fernandez Q., *Performance Indicator Design and Implementation on Semi-Automated Production Lines*, Overall Equipment Effectiveness (OEE) Philosophy Adaptation, Master of Science Thesis, Production Engineering and Management, KTH Royal Institute of Technology School of Industrial Engineering and Management, Stockholm 2015.

Tabela 3. Proces realizacji przekładni hybrydowej

Czynność	Czas normatywny (OH) ICT	Czas rzeczywisty *PPT*		
		RT	*ST*	
		Wykonanie (OH)	**Oczekiwanie** (OH)	**Nieprzynoszące wartości dodanej** (OH)
1. Wstępne sprawdzenie złożenia upoważnienia	3,00	b.d.	b.d.	b.d.
2. W przypadku importu wcześniejsze posiadanie dokumentów w celu ustalenia taryfikacji, wyliczenia należności, preferencji, ATR, EUR 1, warunki dostawy	15,25	13,18	3,28	7,37
3. Przesłanie awizacji wraz z dokumentami	1,25	1,62	0,80	1,58
4. Zgodnie z ISO wydrukowanie zgłoszenia i dokonanie samokontroli	9,60	3,53	2,82	3,23
5. Przegląd pozycji zgłoszenia	3,00	4,37	0,52	1,57
6. Przegląd pozycji specyfikacji	1,20	0,58	9,32	10,50
7. Wykonanie skanów dokumentów w celu archiwizacji	1,50	1,50	0,27	0,40
8.Grupowanie danych	2,50	1,50	0,32	0,80
9. Łączenie pozycji zgłoszenia	3,30	1,27	0,85	3,23
10. Procesy końcowe, przegląd dokumentacji	1,25	b.d.	b.d.	b.d.

Źródło: Opracowanie własne.

Wskaźniki *OLE* i *OEE* składają się z iloczynu trzech parametrów: dostępności (*A* – ang. *availability*), wydajności (*P* – ang. *performance*) oraz jakości (*Q* – ang. *quality*), jedyną różnicą pomiędzy nimi jest wykorzystanie do oceny wydajności biura w *OEE* bądź człowieka w *OLE*[14]. Całkowita efektywność pracy to zatem:

[14] Zob. Jonsson P., Lesshammar M., *Evaluation and Improvement of Manufacturing Performance Measurement Systems – the Role of OEE*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 19, Issue 1, 1999, s. 62-66.

OEE = A x P xQ

Każdy z parametrów *A*, *P*, *Q* oraz wskaźnik *OLE* przyjmuje wartości procentowe od 0% do 100%. Dostępność (*A*) opisuje, jak wiele czasu tracone jest na przestoje w stosunku do rzeczywistego czasu pracy, i wyraża się wzorem:

A = RT / PPT

gdzie:
RT (ang. *run time*) – rzeczywisty czas wykonania procesów nieuwzględniający czasów postojów;
PPT (ang. *planned production time*) – zaplanowany czas pracy biurowej, oznacza czas wszystkich zmian potrzebnych do wykonania całości dokumentacji, czyli suma czasów wykonania (RT) i wszystkich czasów przestojów (*ST* – ang. *stop time*). Poprzez przestój rozumie się zarówno nieprzewidziane konsultacje, jak i niezbędne poprawienie dokumentacji, wymiany kopii dokumentów, itp. Można zatem zapisać, iż ST = US + PS, co oznacza, że czas przestojów składa się z nieplanowanych *US* (ang. *unplannned stops*) oraz zaplanowanych postojów *PS* (ang. *planned stops*). Ponadto, **PPT = RT + ST.**
Wydajność P pokazuje, o ile wolniej działa proces w stosunku do jego teoretycznego czasu wyliczonego na bazie standardów techniki biurowej, i opisany jest wzorem:

P = TC ITC / PPT

gdzie:
TC (ang. *total count*) – liczba przygotowanych dokumentów (zgłoszeń),
ICT (ang. *ideal cycle time*) – idealny czas jednego cyklu wykonania procesu przygotowania dokumentacji, czyli czas normalizacji pracy biurowej.
Trzecim wskaźnikiem jest jakość Q – ocenia, ile wytworzonych części nie spełnia standardów jakościowych, i jest zdefiniowany następująco:

Q = GC / TC

gdzie:
GC (ang. *good count*) – liczba prawidłowo wyprodukowanych elementów[15].

W poniższej tabeli 4 przedstawiono wyniki obliczeń współczynnika OLE dla omawianego procesu biurowego. Górna część tabeli, oznaczona jako normalizacja podstawowa, zawiera dane zebrane z obserwacji własnych oraz obliczenia pośrednie niezbędne do uzyskania współczynnika efektywności pracy zgodnie z powyższymi wzorami. Obliczenia „przed optymaliza-

[15] Zob. Choudhary P.R., *Optimization of Load-Haul-Dump Mining System by OEE and Match Factor for Surface Mining*, "International Journal of Applied Engineering and Technology", Vol. 5(2), 2015 April-June, s. 98.

cją" pokazują wyniki dla stanu obecnego, natomiast sformułowanie „po optymalizacji" oznacza idealny stan, w którym usunięto wszystkie czynności niedające wartości dodanej.

Na podstawie obliczeń wskazano, iż wydajność P przyjęła dla operacji 4, 8 i 9 wartości powyżej 100%, taki wynik procesu biurowego pojawia się wtedy, gdy dana czynność została wykonana szybciej niż założona w normie Agencji X, czyli czas wykonania (PPT) jest mniejszy niż idealny czas jednego cyklu wykonania danego procesu biurowego (ICT).

Z obserwacji wynika, iż w praktyce oznacza to, że czasy ICT dla wskazanych operacji powinny zostać skrócone, ponieważ gdyby usunąć wszystkie czynności nieprzynoszące wartości dodanej, to można wykonać dany proces jeszcze szybciej, a czas ICT z definicji oznacza najszybszy możliwy. Taka modyfikacja dla procesów 4, 8 i 9 została zaprezentowana w części tabeli 4, jako norma Agencji X poprawiona.

Tabela 4. Obliczenia całkowitej efektywności pracy OLE dla procesu biurowego

Norma biurowa AEO podstawowa										
O	**RT** (OH)	**PPT** (OH)	**A** (%)	**ICT** (OH)	**P** (%)	**OLE** (%)	**PPT_{imp}** (OH)	**A_{imp}** (%)	**P_{imp}** (%)	**OLE_{imp}** (%)
2	13,18	23,83	55,31	15,25	63,99	35,39	16,47	80,06	92,61	74,15
3	1,62	4,00	40,42	1,25	31,25	12,63	2,42	66,90	51,72	34,60
4	3,53	9,58	36,87	9,60	**100,17**	36,93	6,35	55,64	**151,18**	84,12
5	4,37	6,45	67,70	3,00	46,51	31,49	4,88	89,42	61,43	54,93
6	0,58	20,40	2,86	1,20	5,88	0,17	9,90	5,89	12,12	0,71
7	1,50	2,17	69,23	1,50	69,23	47,93	1,77	84,91	84,91	72,09
8	1,50	2,62	57,32	2,50	95,54	54,77	1,82	82,57	**137,61**	113,63
9	1,27	5,35	23,68	3,30	61,68	14,60	2,12	59,84	**155,91**	93,30
Σ	27,55	74,40	37,03	37,60	50,54	18,71	45,72	60,26	82,25	49,56
Norma poprawiona										
4	3,53	9,58	36,87	**6,35**	66,26	24,43	6,35	55,64	**100,00**	55,64
8	1,50	2,62	57,32	**1,82**	69,43	39,80	1,82	82,57	**100,00**	82,57
9	1,27	5,35	23,68	**2,12**	39,56	9,37	2,12	59,84	**100,00**	59,84
Σ	27,55	74,40	37,03	32,48	43,66	16,17	45,72	60,26	71,05	42,82

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5. Obliczenia całkowitej efektywności pracy OLE przy założonym poziomie 30% dla procesu biurowego AEO

Oper.	Norma podstawowa				Norma poprawiona			
	Skrócenie czasu nieprzynoszącego wartości dodanej			45,48%	Skrócenie czasu nieprzynoszącego wartości dodanej			31,03%
	PPT_{imp} (OH)	A_{imp} (%)	P_{imp} (%)	OLE_{imp} (%)	PPT_{imp} (OH)	A_{imp} (%)	P_{imp} (%)	OLE_{imp} (%)
2	19,82	66,53	76,95	51,19	18,75	70,30	81,32	51,17
3	3,14	51,54	39,85	20,54	2,91	55,59	42,99	23,90
4	7,82	45,18	122,75	55,46	7,35	48,05	86,36	41,49
5	5,60	78,03	53,61	41,83	5,37	81,32	55,87	45,44
6	14,68	3,97	8,18	0,33	13,16	4,43	9,12	0,40
7	1,95	76,98	76,98	59,26	1,89	79,33	79,33	62,94
8	2,18	68,79	114,65	78,87	2,06	72,64	87,98	63,91
9	3,59	35,31	91,99	32,48	3,12	40,60	67,84	27,54
Σ	58,76	46,88	63,99	30,00	54,62	50,44	59,47	30,00

Źródło: Opracowanie własne.

W powyższej tabeli zaprezentowano, do jakiej wartości procentowej należy (winno) skrócić czasy nieprzynoszące wartości dodanej, tak aby uzyskać minimalny zadowalający poziom współczynnika efektywności, wskazany jako poziom 30%. Przy obecnej normie uproszczeń AEO (podstawowym) czynności nieprzynoszące wartości dodanej należy (winno) skrócić się do poziomu 45,48% stanu obecnego. Przykładem jest operacja nr 6, co oznacza to skrócenie czasu PPT z poziomu 20,40 OH do 14,68 OH, zgodnie z tabelami 4 i 5. Należy zwrócić uwagę, że proces 6 – przegląd pozycji specyfikacji, zawiera w sobie ważny element jakościowy.

Jeśliby pozostałe zadania były wykonane idealnie, nie byłoby potrzeby dokonywać poprawek, co z kolei w znacznym stopniu skróciłoby całą procedurę. W przypadku normy dla uśrednionych wartości uproszczeń AEO poprawionego czasy nieprzynoszące wartości dodanej, winno się zredukować do przynajmniej 31,03% stanu aktualnego.

Biorąc powyższe pod uwagę, a także w oparciu o teorię szczupłego wytwarzania (Lean Management) dokonano analizy i podziału procesów, identyfikując marnotrawstwa. Korzystając ze współczynnika *OLE* (ang. *Overall Labor Effectiveness*), dokonano oceny procesu i wskazano możliwości jego przyśpieszenia.

Na podstawie analizy efektywności stwierdzono, że proces obecnie stosowanych procedur AEO w badanym przedsiębiorstwie jest nieoptymalny. Zauważono także, iż procesy 4, 8 i 9, po usunięciu czynności nieprzynoszą-

cych wartości dodanej, posiadają współczynnik wydajności P powyżej 100%, dlatego należy poprawić w operacjach najkrótszy możliwy czas wykonania, czyli skrócić normę czasu zgłoszeń celnych.

Całkowity poziom efektywności OLE jest na poziomie 18,71% (16,17% przy poprawionej normie), a w przypadku niektórych procesów nawet 0,17%. Minimalny poziom OLE dla dobrze działającego przedsiębiorstwa to około 30%, co zdaniem autorów tej pracy jest decydujące przy poprawie ekonomiczności świadczonych usług.

Aby usprawnić działanie organizacji, należałoby przyśpieszyć operacje 3, 4, 6, i 9, do ustalonej wartości 30%, bądź skrócić wszystkie czynności nieprzynoszące wartości dodanej o około 55% (70% w przypadku poprawionej normy uproszczeń AEO).

W wyniku takiej optymalizacji proces skróciłby się o prawie 16 godzin, przy założeniu pracy agencji celnych w systemie dwuzmianowej i wieloosobowej obsadzie kadrowej. Jednakże jest to absolutne minimum usprawnienia dla procedury uproszczeń AEO, gdyż przedstawiony proces posiada ogromny potencjał dla dalszej poprawy efektywności świadczonych usług agencyjnych, a dalsze działania reorganizacyjne są niezbędne na linii przygotowania dokumentacji w tych uproszczeniach procedur.

Badania przeprowadzono na przykładzie kilku podmiotów gospodarczych, przy czym wartości czasu poszczególnych procedur uśredniono oraz dokonano analizy i próby oceny koncepcji kaizen w warunkach usług agencji celnych. Wiedza, będąca wynikiem uzyskanych informacji z badania własnego, wykazuje, iż ocena zarządzania z punktu widzenia odpowiedniej analizy wskaźników efektywności ma istotny wpływ na jakość zarządczą i podejmowane decyzje biznesowe. Analiza dokumentów źródłowych i otrzymane wyniki empiryczne wyraźnie to potwierdziły.

LITERATURY:

[1] Asiulewicz-Kaczmarek M., Drozynerz P., Kolmasiak C., Szczuka M., *Analysis of Performance by Overall Equipment Efficiency – Case Study*, "Logistyka", 2014 r. nr 6.

[2] Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

[3] Borkowski S., Ulewicz R., *Zarządzanie produkcją – systemy produkcyjne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas", Sosnowiec 2009.

[4] Choudhary P.R., *Optimization of Load-Haul-Dump Mining System by OEE and Match Factor for Surface Mining*, "International Journal of Applied Engineering and Technology", 2015 Vol. 5(2), April-June.

[5] Fernandez Q., *Performance Indicator Design and Implementation on Semi-Automated Production Lines, Overall Equipment Effectiveness (OEE) Philosophy Adaptation*, Master of Science Thesis, Production Engineering and Man-

agement, KTH Royal Institute of Technology School of Industrial Engineering and Management, Stockholm 2015.

[6] Gawlik J., Plichta J., Świc A., *Procesy produkcyjne*, PWE, Warszawa 2013.

[7] Griffin R.W, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2017.

[8] Jonsson P., Lesshammar M., *Evaluation and Improvement of Manufacturing Performance Measurement Systems – the Role of OEE*, "International Journal of Operations & Production Management", 1999 Vol. 19, Issue 1.

[9] Łańcucki J., /red./, *Zarządzanie Jakością*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1997.

[10] Skowron-Mielnik B., *Efektywność pracy – próba uporządkowania pojęcia*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 2009 r. nr 1.

[11] Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.

[12] Stoner J.A., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

[13] Walczak R., *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*. Warszawa 2014.

[14] Womack J.P., Jones D.T., Roos D., *Maszyna, która zmieniła świat*, Prod-Press.com, Wrocław 2008.

STRESZCZENIE

Zarządzanie procedurą uproszczenia AEO w obrocie towarowym z zagranicą w świetle kontroli zarządczej przedsiębiorstwa

Znajomość wiedzy o zarządzaniu jest jednym z czterech warunków wpływających na wyniki pracy kierowniczej. Do pozostałych czynników wpływających na efekty pracy kierowniczej zaliczamy znajomość wiedzy technicznej, wiedzy ekonomicznej oraz umiejętności jej stosowania.

Niniejszy artykuł jest próbą przybliżenia aspektów zarządczych, podporządkowania pozycji i wynikającej z niej roli i potrzeb menedżera nadzorujących stosowane procedury uproszczeń AEO.

SUMMARY

The management of the AEO simplification procedure in foreign trade in the light of management control of the enterprise

The knowledge of management is one of the four conditions affecting the performance of manage work. Other factors influencing the results of manage work to witch we include knowledge of technical knowledge, economic knowledge and the ability to apply it.

This article is an attempt to introduce the management aspects, subordination of the position and the resulting role and needs of the manager supervising the applied AEO simplification procedures.

Agnieszka Polanowska
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Analiza sytuacyjno-problemowa wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi

„Przywództwo jest tym aspektem zarządzania,
który pozwala menedżerowi przekonywać innych,
by entuzjastycznie dążyli do określonych celów"
Lester R. Bittel

WSTĘP

System zarządzania zasobami ludzkimi stanowi szerokie spektrum obszarów sfery zawodowej. Obejmuje on swoim zakresem podstawowe funkcje zarządzania, a przede wszystkim związany jest z pozyskiwaniem pracowników, ich adaptacją, motywowaniem, ocenianiem i kontrolowaniem, doskonaleniem i rozwojem zawodowym, poszukiwaniem talentów, derekrutacją oraz relacjami interpersonalnymi. W każdej sferze występuje wiele problemów, które wymagają stanowczych działań i odpowiedzialnych decyzji od osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

Kształtowanie relacji międzyludzkich w środowisku zawodowym wiąże się z mechanizmem zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd też priorytetowa w funkcjonowaniu organizacji staje się rola menedżera, a nawet przywódcy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi proces obejmujący przede wszystkim szereg bieżących inicjatyw i ściśle wiąże się z procesem kierowania oraz osobą menedżera. To właśnie na nim skupia się prawidłowość pełnienia wyznaczonych funkcji, organizowanie działań i branie odpowiedzialności za podjęte decyzje. Terminem zbliżonym do zarządzania jest przewodzenie. Wiąże się ono przede wszystkim z postępowaniem strategicznym, wizją, czyli wyznaczaniem kierunku przyszłościowego i dotyczy zwłaszcza osoby lidera, przywódcy.

Celem niniejszej publikacji jest usystematyzowanie wiedzy z zakresu mechanizmu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zachodzącymi w nim przekształceniami, a tym samym - sytuacjami problemowymi. Stąd też dokonano rozpoznania terminologicznego kluczowych pojęć tj.: ZZL, przywództwo, kompetencje, menedżer, przywódca. Następnie uwzględniono obserwacje i doświadczenie respondentów z punktu widzenia praktyki współczesnych przedsiębiorstw.

W toku podjętych rozważań poszukiwano odpowiedzi na pytania badawcze typu: Jak w literaturze przedmiotu kształtuje się mechanizm zarządzania zasobami ludzkimi? Jakich dotyczy on sytuacji praktycznych? Jakie problemy występują w środowisku pracy? Jakie są sugestie i zalecenia w celu poprawy takiego stanu? Do teoretyczno-praktycznego rozpoznania podjętego zagadnienia wykorzystano literaturę przedmiotu, opierano się także na badaniach empirycznych.

Podjęte kwestie są związane z niezwykle aktualnym i ciekawym tematem, będącym inspiracją do dalszych rozważań naukowych. Ponadto stanowić mogą duży zasób wiedzy dla współczesnych menedżerów, przywódców lub innych osób zainteresowanych niniejszą problematyką.

1. ISTOTA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W UJĘCIU TEORETYCZNYM

W literaturze przedmiotu zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), czyli Human Resources Management (HRM) jest również terminologiczne nazywane zarządzaniem kadrami, gospodarowaniem potencjałem społecznym czy też kierowaniem ludźmi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza mechanizm podejmowanych działań na rzecz najważniejszego kapitału przedsiębiorstwa. Gospodarowanie potencjałem ludzkim obejmuje funkcje ukierunkowane na proces: doboru pracowników (rekrutację i selekcję), motywowania, szkolenia, rozwoju, adaptacji pracowników, kształtowania relacji interpersonalnych, tworzenia bezpiecznych i ergonomicznych warunków na stanowiskach pracy.

T. Listwan wskazuje kluczowe, podstawowe funkcje zarządzania kadrami, wśród których wymienia: planowanie kadr, dobór pracowników, rozwój i motywowanie, odejścia pracowników, kontrolę[1].

Zdaniem H. Bienioka, system zarządzania zasobami ludzkimi stanowi wyodrębniony komponent przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest stymulujące i proefektywnościowe oddziaływanie na pracowników, aby zapewnić im doskonalenie, a w konsekwencji rozwój całej organizacji[2]. Z kolei M. Armstrong ZZL definiuje, jako strategiczną, jednorodną i spójną metodę kierowania najcenniejszym kapitałem przedsiębiorstwa, jakim są pracownicy, którzy poprzez osobisty i zbiorowy wysiłek przyczyniają się do realizacji założeń podmiotu, w którym są zatrudnieni. Tym samym umacniają prze-

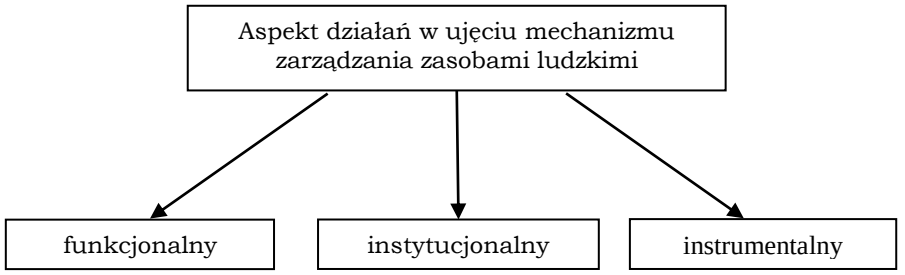
[1] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 54.

[2] H. Bieniok (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 22.

wagę przedsiębiorstwa nad konkurencją[3]. W takiej interpretacji, ludzi uznaje się za kapitał, który przez inwestycje rozwojowe zapewni organizacji sukces.

Według A. Sajkiewicz, przesłankę efektywnego, sprawnego zarządzania zasobami ludzkimi stanowi sformułowanie strategii personalnej. Tworzy ona bowiem filozofię zarządzania personelem w aspekcie długofalowej wizji stanu pożądanego i systemu konkretnych działań, których celem będzie optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w sposób, który umożliwi realizację celów rozwojowych organizacji[4]. Natomiast zdaniem Z. Ślusarczyka, sprawne kierowanie podwładnymi stanowi kluczowy warunek skutecznego i efektywnego funkcjonowania każdej organizacji. W opinii autora, polega ono na planowaniu i koordynowaniu pracy zespołów pracowniczych tak, aby efektywnie osiągnąć ustalone założenia. Funkcje te realizowane są przez kierowników, którzy tworzą filar i ważne ogniwo przedsiębiorstw i wpływają na realizację ich celów[5].

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje działania, które dotyczą trzech aspektów, jakie zostały przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1. Aspekty działań składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, CH Beck, Warszawa 2006, s. 2.

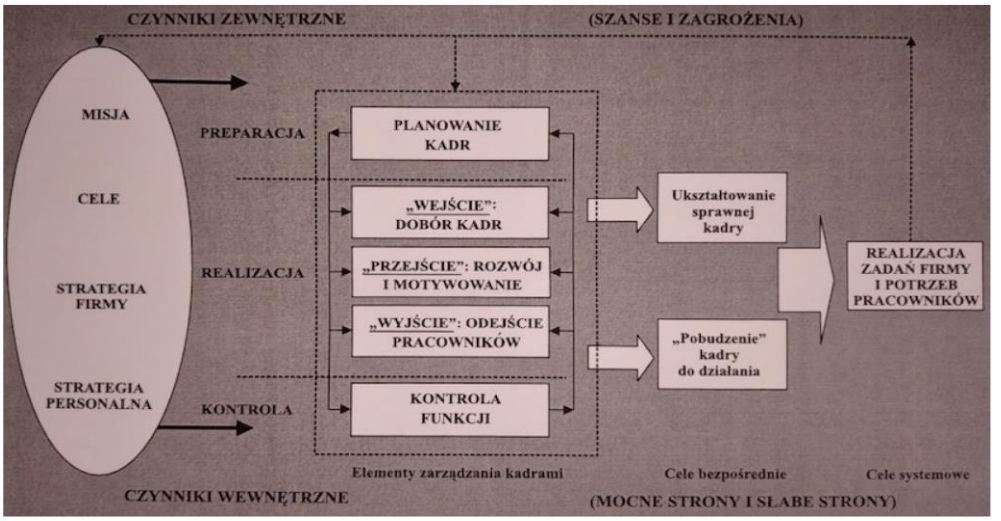
Na schemacie zaprezentowano trzy kluczowe aspekty, określane jako:

- funkcjonalne, uwzględniające rodzaje wykonywanych czynności, decyzje, które spajają się w określone fazy bądź procesy;
- instytucjonalne, obejmujące rodzaje podmiotów, które biorą udział w realizowaniu funkcji personalnej;

[3] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Profesjonalna Szkoła biznesu, 1996, s. 14.
[4] A. Sajkiewicz, *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Rybak M. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998, s. 34 – 35.
[5] Z. Ślusarczyk, *Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony – podwładny*, [w:] Z. Ślusarczyk, J. Janczewski (red.), Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2018, s. 41.

- instrumentalne, związane z narzędziami, poprzez które praktykowana jest funkcja personalna[6].

Na rysunku 2 zaprezentowano strukturę zarządzania kadrami, której podstawowym fundamentem jest misja, cele, strategia ogólna przedsiębiorstwa, a zwłaszcza ukierunkowanie na tzw. substrategię, czyli strategię personalną. Założeniem wdrażanych działań jest realizacja zadań organizacji i potrzeb pracowników, dzięki kształtowaniu sprawnej kadry oraz „pobudzaniu"personelu do większego zaangażowania w pełnienie obowiązków zawodowych.



Rysunek 2. Model zarządzania kadrami według T. Listwana

Źródło: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, CH Beck, Warszawa 2006, s. 54.

W świetle szeroko rozumianych decyzji, działań, inicjatyw, inwestycji związanych z zasobami ludzkimi, należy zwrócić również uwagę na istniejące zagrożenia oraz ryzyko personalne. Warto w takim odniesieniu optymalizować bezpieczeństwo dzięki przyjętym inicjatywom takim jak:

- określenie ogólnej strategii zarządzania ryzykiem personalnym;
- antycypowanie i analizę ryzyka personalnego;
- opracowanie ogólnych i szczegółowych sposobów redukowania wystąpienia niekorzystnych konsekwencji ryzyka, wynikających z przyjętej strategii zachowań wobec ryzyka na poziomie przedsiębiorstwa;
- uwzględnienie w controllingu personalnym również controllingu ryzyka[7].

[6] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, CH Beck, Warszawa 2006, s. 2.
[7] A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002, s. 164.

W ramach praktykowanej w przedsiębiorstwach strategii i funkcji personalnej, zasoby ludzkie są rozpatrywane z dwóch perspektyw. Pierwszą jest tzw. podejście twarde, w którym pracownik stanowi zasób materialny, który przynosi przedsiębiorstwu korzyści finansowe (uzyskane efekty powinny być wyższe od wniesionych nakładów). Druga kwestia odnosi się do miękkiego podejścia do potencjału ludzkiego. Oznacza to ukierunkowanie na relacje interpersonalne, a przede wszystkim na motywację, komunikację, jak również przywództwo, dzięki którym możliwe będzie większe zaangażowanie pracowników.

Z analizowanym mechanizmem zarządzania zasobami ludzkimi ściśle koresponduje termin przywództwa. W literaturze przedmiotu jest on rozpoznawany w zróżnicowany sposób. Przywództwo stanowi zdolność tzw. prowadzenia za sobą" mniej lub bardziej licznych zwolenników. Zatem polega na umiejętnym ukierunkowaniu i zakomunikowaniu wizji przyszłych stanów, które są celem grupy[8].

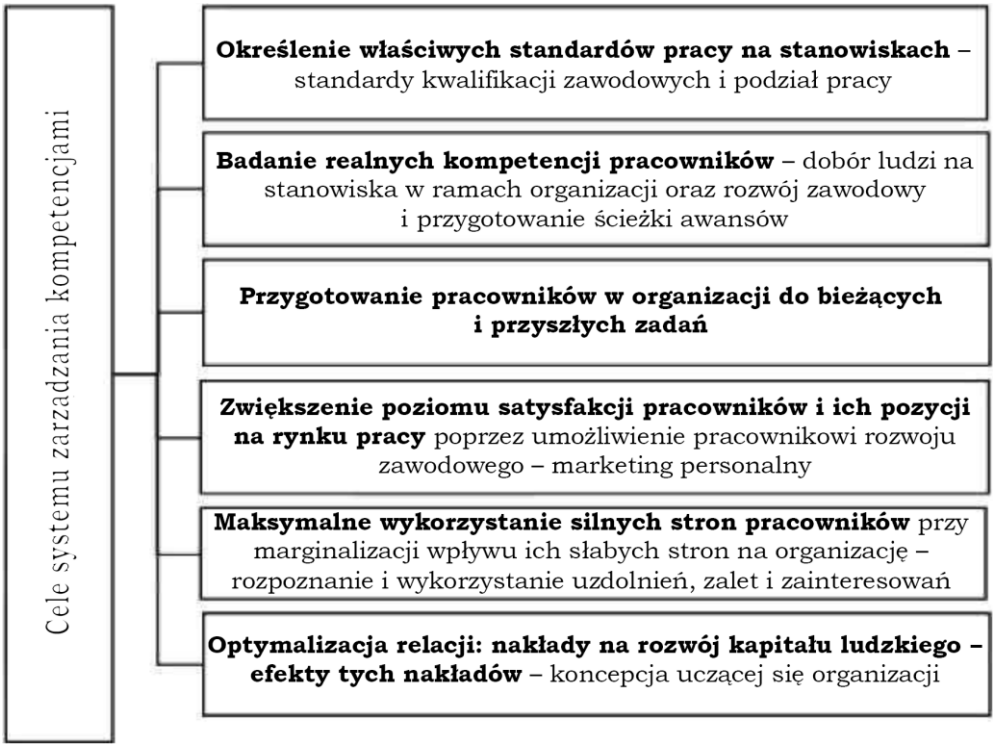
Zdaniem R. Mrówki, większość współczesnych koncepcji przywództwa ukierunkowane jest na sprawcze cechy samego przywódcy. Oznacza to, że jeżeli wyzwala on tylko częściową aktywność wśród grupy, jakiej przewodzi, to bez niego ta grupa nie byłaby w stanie osiągnąć tak wiele, jak przy jego uczestnictwie[9].

W koncepcję ZZL wpisane jest zarządzanie kompetencjami. Warto przywołać ten proces, z uwagi na wyzwanie przedsiębiorstw, jakim jest kształtowanie kompetencji pracowniczych, a zwłaszcza kadry menedżerskiej. Kierownictwo organizacji podejmuje bowiem decyzje, wdraża działania, za które ponosi odpowiedzialność. W konsekwencji wdrożone inicjatywy przynoszą korzyści, czyli zysk i sukces organizacji bądź też mogą stać się źródłem powstania problemów, straty. Stąd niezwykle ważne jest kreowanie kadry wyższego i średniego szczebla, która jednocześnie będzie na bieżąco rozważnie wypełniała swoje funkcje, ale również zadba o elementy strategiczne, chętnie podejmie wyzwania, będzie stawiała na kreatywność i innowacyjność dzięki permanentnym doskonaleniu swoich kompetencji w turbulentnym środowisku zawodowym.

Na rysunku 3 zaprezentowano cele systemu zarządzania kompetencjami.

[8] A. K. Koźmiński, D. Jamielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydanie II, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 20.

[9] R. Mrówka (red.), *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 22.



Rysunek 3. Kluczowe cele systemu zarządzania kompetencjami

Źródło: M. Graczyk-Kucharska, M. Spychała, M. Goliński, M. Szafrański(red.); *Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium, Radom 2020, s. 36 [za:] J. Dudzińska-Głaz, *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, (red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 86 – 90; M. Juchnowicz, Jakość zasobów pracy, Poltext, Warszawa 2002, s. 87 – 89.

W myśl zasobów ludzkich, jak wynika z przedstawionego schematu, ukierunkowanie na zarządzanie kompetencjami wymaga skupienia się pracodawców na standardach pracy. Następnie należy zadbać o prawidłowy przebieg procesu doboru i rozwoju pracowników. W dalszej kolejności ważna jest troska o zapewnienie odpowiednich warunków organizacyjnych pracy, w których możliwa będzie realizacja bieżących i strategicznych zadań. Tym samym równie ważne jest zadbanie o marketing personalny, a poprzez tzw. wizerunek atrakcyjnego pracodawcy zwiększona zostanie lojalność, motywacja i zaangażowanie pracowników w pracę na rzecz danego przedsiębiorstwa. Kluczowe jest w tym miejscu wykorzystanie w praktyce uzdolnień, talentów i zainteresowań pracowników, które tworzą ich mocną stronę. Zasadne staje się również kreowanie organizacji uczącej się. Wyszczególnione koncepcje, cele i działania wymagają wdrożenia już od momentu

wejścia pracownika do organizacji, poprzez jego codzienne funkcjonowanie przy realizacji obowiązków zawodowych.

Nad efektywnością i sprawnością zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie czuwa menedżer, który dba o ten potencjał w toku wykonywanych zadań i poprzez pełnione funkcje.

2. ROLA MENEDŻERA W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Efektywne i skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga posiadania przez przedsiębiorstwa kompetentnych menedżerów, przywódców. Biorąc pod uwagę ich znaczenie dla organizacji, warto w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na ujęcie terminologiczne kompetencji, które stanowią fundament do prawidłowego funkcjonowania pracowników, a przede wszystkim kadry kierowniczej w organizacji. Stąd też należy poszukiwać odpowiedzi na pytania: *Czym są kompetencje zawodowe? Jak rozpoznać osobę menedżera i przywódcy? Jakimi kompetencjami powinny się charakteryzować osoby zarządzające potencjałem ludzkim?*

Pracownicy są dla przedsiębiorstw zasobem, kapitałem, potencjałem, o który trzeba należycie dbać, doskonalić, w odniesieniu do bieżących i przyszłościowych potrzeb. Jak podkreśla E. Głuszek *„zdolność zasobów do generowania zysku, zależy od wielu właściwych im cech tj. od tego, w jakim stopniu są one rzadkie, cenne, trudne do imitacji, zastąpienia oraz niesprzedawalne"*[10]. Stąd też w ujęciu zasobów ludzkich, kreuje się konieczność troski pracodawców o kompetencje zawodowe swoich podwładnych, doskonalenie ich wiedzy, kształtowanie umiejętności w toku ciągłych aktualizacji oraz inwestowania w innowacyjne i kreatywne rozwiązania.

W swoich opracowaniach M. Armstrong odnosi się do kompetentnych ludzi w organizacji. Autor uznaje takie osoby za spełniające oczekiwania, dotyczące osiągnięcia przez nich określonych rezultatów. Jednocześnie uważa, że potrafią one wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowościowe, by osiągnąć założenia i standardy przypisane ich rolom[11].

W literaturze przedmiotu kompetencje najczęściej składają się z trzech elementów tj. wiedza, umiejętności oraz cechy osobowościowe. Istnieją jednak rozbudowane interpretacje, gdzie przywołać można przykładowo koncepcję R. Walkowiaka, według którego kompetencje tworzą zestaw wiedzy, umiejętności, predyspozycji osobowościowych, doświadczenia oraz postaw i zachowań, ukierunkowanych na sprawne realizowanie zadań w permanentnie zmieniających się sytuacjach zawodowych[12]. Spośród innych definicji, można stworzyć ogólny wzorzec komponentów, który zaprezentowano na rysunku 4. Przedstawiony model zawiera:

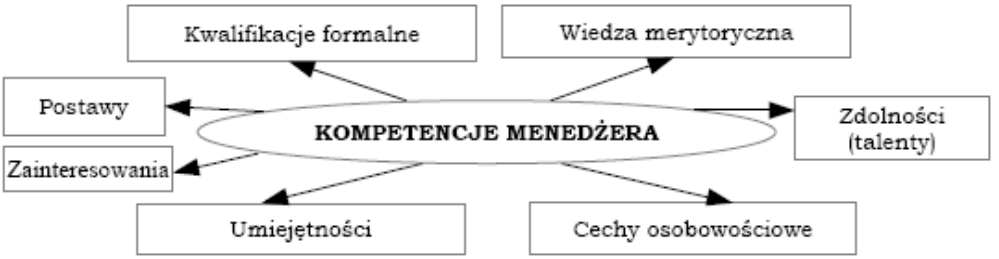
---

[10] E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 20.

[11] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 241.

[12] R. Walkowiak, *Modele kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2004, s. 20.

- kompetencje formalne (np. wykształcenie, doświadczenie, ukończone kursy, szkolenia);
- wiedzę merytoryczną, czyli tzw. specjalistyczną, ekspercką (np. wiedzę marketingową, techniczną, finansową, prawniczą);
- umiejętności (np. strategiczne i analityczne, interpersonalne, osobiste, funkcyjne);
- cechy osobowościowe (np. pewność siebie, odpowiedzialność, otwartość na ludzi, sprawiedliwość, rzetelność, konsekwencja);
- postawy (np. pozytywne tj. akceptacja, tolerowanie oraz negatywne tj. odrzucenie)
- zdolności, czyli posiadane talenty (np. kreatywność, tworzenie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań);
- zainteresowania (np. inwestowanie, psychologia biznesu, rozwój gospodarczy).



Rysunek 4. Struktura kompetencji menedżera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

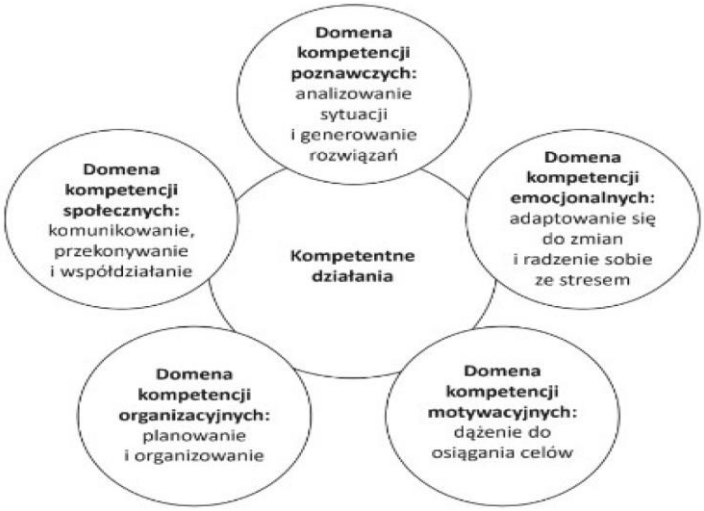
Biorąc pod uwagę kompetencje menedżerskie, warto przywołać ich podział na twarde i miękkie (behawioralne). Kompetencje twarde dotyczą elementów, które są potwierdzone certyfikatami, świadectwami. Obejmują one wiedzę branżową, ukończone kursy, szkolenia, przez które menedżer uzyskał uprawnienia zawodowe (np. obsługa specjalistycznych programów komputerowych, znajomość języków obcych). Z kolei kompetencje miękkie odnoszą się przede wszystkich do kształtowania relacji względem drugiego człowieka (np. empatia, otwartość na ludzi, pomoc, umiejętność wysłuchania pomysłów podwładnych).

Współczesne podejście do kompetencji nakazuje koncentrować się na kompetencjach kluczowych, czyli niezbędnych do sprawnej realizacji założonych w przedsiębiorstwie zadań[13]. Umożliwiają one, bowiem osiągnięcie

[13] G. Filipowicz, *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, Wydanie II, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 163.

przewagi konkurencyjnej i tworzą tzw. jego „duszę". Pełniąc taką rolę, powinny stanowić integralną część ogólnego procesu zarządzania[14].

Ciekawym odniesieniem do kompetencji jest termin kompetentnych działań, który swoim zakresem obejmuje pięć domen, jakie zostały zaprezentowane na rysunku 5. Uwzględniają one domenę kompetencji: poznawczych, emocjonalnych, motywacyjnych, organizacyjnych, społecznych.



Rysunek 5. Kształtowanie domen kompetentnego działania

Źródło: A. Jastrzębowska, *Dopasowanie kompetencyjne człowieka do pracy*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2020, s. 64, [w:] Jurek 2019, s. 77.

Dla optymalnego, efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa kluczowa staje się rola zarówno menedżera, jak i przywódcy, którzy poprzez wykonywane zadania także wzajemnie się uzupełniają. W celu przybliżenia różnicy między dwoma terminami, warto dokonać krótkiej charakterystyki osoby menedżera i przywódcy.

Menedżer w toku podejmowanych działań: zarządza, planuje, organizuje, dba o stabilizację przedsiębiorstwa, skupiając się przede wszystkim na teraźniejszości, dąży do ograniczenia zagrożeń i ryzyka, motywuje, kontroluje, podporządkowuje sobie podwładnych. Inaczej jest w przypadku przywódcy, który: przewodzi, ma wizję, którą zamierza realizować, inspiruje, uaktywnia, rozwija, doskonali przedsiębiorstwo i zatrudnionych w nim ludzi, jest otwarty na propozycje innych, z odwagą działa i podejmuje ryzyko.

W świetle zarządzania zasobami ludzkimi niezwykle ważny staje się zakres kompetencyjny menedżera. Jak, podkreśla się w literaturze przedmio-

[14]A. Stabryła, K. Woźniak (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles, Kraków 2012, s. 88.

tu, *„(...) kompetentni kierownicy to ci, którzy w odpowiedni sposób potrafią wpływać na innych, by wywiązali się ze swoich obowiązków"*[15].

„Menedżer jest decydentem, ponieważ decydowanie jest integralnie związane z procesem zarządzania i stanowi jego istotę"[16].

Dobry menedżer bezpośrednio uczestniczy w realizacji danego zadania i ponosi odpowiedzialność za jego wynik. Stąd też powinien konsekwentnie informować i motywować zespół, aby dążyć do wspólnego celu. Realizacja tych założeń wymaga od niego posiadania odpowiednich kompetencji, czyli przede wszystkim wiedzy, umiejętności i cech osobowościowych[17].

Kompetentny menedżer poprzez właściwą postawę i cechy osobowościowe będzie chciał i potrafił pozytywnie wdrożyć w działanie nabytą wiedzę i umiejętności. Stąd też można uznać, że poziom jego kompetencji jest uzależniony od posiadanej wiedzy, na którą składają się zdolności osobiste, kwalifikacje, umiejętność ich wykorzystania oraz motywacja i przyjęta postawa[18].

Menedżer powinien permanentnie rozwijać swoje kompetencje, dostosowywać się do zmieniających warunków otoczenia. Zdaniem J. Penc'a, musi on kształtować zainteresowania i zakresy swoich działań, posiąść umiejętność adaptacji do różnych działań i okoliczności. Ponadto, ważne jest, aby stawiał na własne samodoskonalenie, w miarę zmieniających się form produkcji, warunków pracy, które powodowane są stosowaniem wiedzy oraz wymaganiami rynku[19].

Menedżer, który posiada umiejętność pobudzenia innowacyjnych potrzeb pracowników oraz potrafi implementować zmiany ma perspektywę stania się prawdziwym liderem zmian[20].

Przywódca powinien być dla swoich podwładnych przede wszystkim autorytetem, za którym chętnie będą podążać i z wielkim zaangażowaniem podejmować inicjatywy. Lider ma wizję, z którą dzieli się z innymi, lubi wyzwania, ryzyko, inspiruje swoich podwładnych. Kształtuje również pozytywne relacje z ludźmi, okazuje zrozumienie, otwartość, wsparcie.

W modelu ukierunkowanym na przywództwo, warto zwrócić uwagę na elementy tj.:

- indywidualne traktowanie, które wiąże się z doradzaniem, wchodzeniem w interakcje z podwładnymi, umiejętnym słuchaniem ich potrzeb;
- inspirująca motywacja, która odnosi się do tworzenia ciekawej i atrakcyjnej wizji, inspirowanie do realizacji celów strategicznych;

---

[15] T. J. Watson, *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 236.

[16] H. Bieniok, H. Halama, M. Ingram, *Podejmowanie decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 18.

[17] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995, s. 284 – 285.

[18] A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 17.

[19] J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 157.

[20] E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu, strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 77.

- stymulacja intelektualna, związana z formułowaniem ambitnych założeń i mobilizowaniem, uaktywnianiem podwładnych do kreatywnych rozwiązań;
- wyidealizowany wpływ, dotyczy prezentowania wzoru zachowania, które powinno być naśladowane; zdobywanie szacunku i zaufania podwładnych[21].

3. SYTUACJE W PRAKTYCE I OBSZARY PROBLEMOWE ZASOBÓW LUDZKICH – ANALIZA PRZYKŁADÓW

Praktyczne odniesienie do obszarów związanych z zasobami ludzkimi obejmuje m.in. ich planowanie, dobór, motywowanie, ocenianie, szkolenie i rozwój pracowników. Kluczowymi problemowymi aspektami są także mechanizmy związane z kompetencjami menedżerskimi i procesem zarządzania, budowanie zespołów, rozwiązywanie konfliktów, partycypacja pracowników, zwalnianie oraz postępowanie z osobami utalentowanymi zawodowo. Dylematem jest także dbanie o jakość pracy w obliczu braku konkurencji.

Wymienione kwestie opracowano na podstawie wskazań respondentów[22], którzy w swoich rozważaniach skupili się na własnych doświadczeniach bądź obserwacjach z zakresu zasobów ludzkich. Badani byli zróżnicowani pod względem podmiotów, w których obecnie wykonują pracę. Uzyskane wyniki zaprezentowano w formie analiz, spostrzeżeń i wniosków. Rezultaty badań przedstawiono w wersji opisowej, tabelarycznej oraz graficznej.

W zakresie praktycznym poszukiwano odpowiedzi na kluczowe pytania typu: *Jakie obszary funkcjonowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie są najbardziej problemowe? Czego dotyczą poszczególne dylematy? Jakie są sugestie oraz zalecenia w celu poprawy obecnej sytuacji? Rola menadżera, czy przywódcy jest najczęściej odgrywana przez osoby średniego lub wyższego szczebla w przedsiębiorstwie? Jakie są deficytowe cechy przywódcy we współczesnych przedsiębiorstwach? Jak kształtuje się wizerunek pożądanego przywódcy? Jaka jest potrzeba doskonalenia i rozwoju kluczowych kompetencji współczesnych menedżerów w świetle wyodrębnionych obszarów problemowych ZZL?*

W pierwszej kolejności zwrócono uwagę na obszary najbardziej problemowe w danym przedsiębiorstwie. Zestawienie ilościowe przedstawiono w tabeli 1 i graficznie zaprezentowano na rysunku 6.

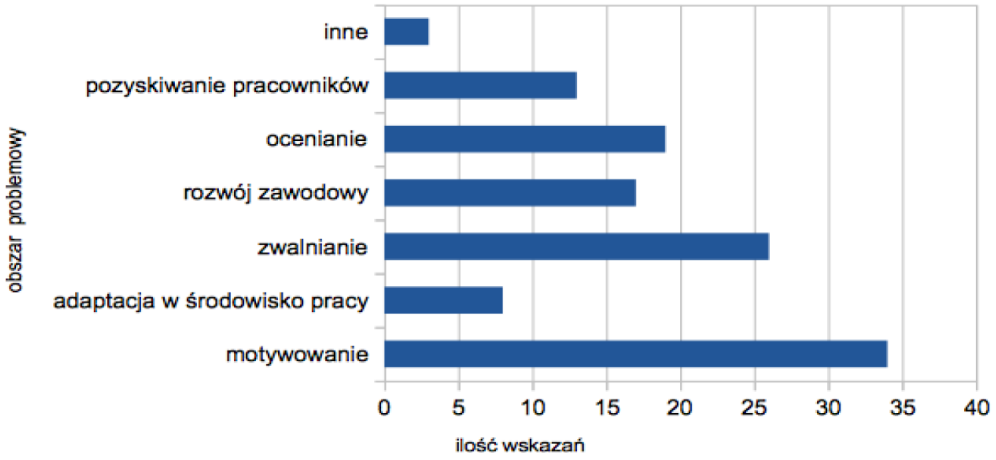
[21] A. Pocztowski, A. Sitko – Lutek, A. Rakowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2021, s. 324.

[22] Badania empiryczne obejmują 120 respondentów zatrudnionych w polskich przedsiębiorstwach, zróżnicowanych branżowo. Pracownicy zajmowali zróżnicowane stanowiska pracy w organizacjach.

Tabela 1. Zestawienie ilości wskazań obszarów problemowych w ujęciu zasobów ludzkich

obszar problemowy	ilość wskazań
motywowanie	34
adaptacja w środowisko pracy	8
zwalnianie	26
rozwój zawodowy	17
ocenianie	19
pozyskiwanie pracowników	13
inne	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badan empirycznych.



Rysunek 6. Kształtowanie ilości wskazań obszarów problemowych w ujęciu zasobów ludzkich

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badan empirycznych.

Uzyskane wyniki wykazały, że największe dylematy pracodawców obejmują motywowanie pracowników. Zwrócono tutaj uwagę przede wszystkim na potrzeby dotyczące: oczekiwań finansowych, stawiania wyzwań, stwarzania możliwości rozwoju, precyzyjnego określania zasad awansowania, sprawiedliwego traktowania wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób. Warto w tym miejscu nawiązać do dwóch zasadniczych, najczęściej wskazywanych kwestii problemowych. Po pierwsze, jest to brak zależności między efektywnością pracy, a wysokością wynagrodzenia. Drugą kluczową kwestią jest opór wobec zmian, zniechęcenie do pracy, nadmierna destrukcyjna rywalizacja o profity, która prowadzi do powstawania konfliktów, braku współpracy, a nawet do wypalenia zawodowego. Stąd też w tym

zakresie należy ukierunkować się na działania, które obejmują pytania tj. *W jaki sposób należy motywować współczesnych pracowników, aby uzyskać przewagę nad konkurencją? Jakie narzędzia wykorzystywać w tym celu? Jakie są potrzeby i oczekiwania pracownika, a jakie możliwości pracodawcy? Jak odpowiednio dostosować motywatory do stanowiska pracy? Jakie zasady wiążą się z mechanizmem motywowania pracowników? Jakie działania wdrożyć, aby pracownicy chętnie utożsamiali się z przedsiębiorstwem i jego celami? Jakie korzyści oraz zagrożenia związane są z tym procesem?*

W opinii badanych, drugim obszarem problemowym jest tzw. derekrutacja. W tym miejscu kluczowa staje się umiejętność pracodawcy do właściwego rozstawania się z pracownikiem, a przede wszystkim odpowiednie przeprowadzenie rozmowy. Priorytetowe jest w tym miejscu odniesienie się do kwestii tj.: *Jak skutecznie rozwiązać stosunek pracy? Jak zadbać o pracownika w ujęciu zróżnicowanej formy zwolnienia? Jak ukształtować pozytywne relacje w przyszłości?* Dylematy, jakie pojawiają się w obszarze derekrutacji wynikają często z obawy samych pracowników o bezpieczeństwo zatrudnienia, co w konsekwencji może prowadzić do konfliktów, demotywacji zawodowej, a co za tym idzie – spadku wydajności pracy. Innym, jakże powszechnym zagrożeniem w dzisiejszych czasach jest utrata specjalistów, którzy przechodzą do konkurencyjnych przedsiębiorstw.

Kolejno respondenci zwrócili uwagę na system oceniania. W tym zakresie niewątpliwie podkreślono dążenie do obiektywnej i sprawiedliwej oceny. Wskazano również potrzebę informacji zwrotnej, dotyczącej uzasadnienia oceny, zwłaszcza tej negatywnej. Sugestią jest także, aby określić: częstotliwość i formę dokonywania ewaluacji, stosowane kryteria, sposób informowania o uzyskanej nocie. Bowiem badani skupili się również na braku spójności pomiędzy celami ocen, a celami przedsiębiorstwa i realizowaną polityką personalną. Tym samym słabości podmiotu wiązały się z niewłaściwymi metodami, kryteriami, częstotliwością oceniania. Podkreślono również brak lub nieodpowiednie wykorzystanie uzyskanych wyników ewaluacyjnych.

Następnym obszarem jest rozwój zawodowy. Niejednokrotnie podkreślano aspekt adresatów szkoleń, które przybierają formę nagrody, a nie są ukierunkowane na bardziej potrzebujących pracowników. Badani również wskazali brak zaangażowania pracodawców w szkolenia specjalistyczne tzw. „szyte na miarę" potrzeb przedsiębiorstw. Zwrócono tutaj uwagę na przekształcenia, jakie zachodzą w organizacji i pojawiający się wówczas opór pracowników wobec zmian. Wyodrębnia się wówczas potrzeba wdrożenia szkoleń przede wszystkim w sytuacjach wprowadzania nowych sposobów i form pracy lub implementowania innowacyjnych rozwiązań. Nasuwa się, zatem konieczność szczegółowego określania potrzeb szkoleniowych. Warto ponadto dostosować, a nawet zaprojektować własną koncepcję szkoleń w toku pojawiających się luk kompetencyjnych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Powinna ona obejmować m.in. metody, formy szkole-

niowe, terminy, warunki, sposoby ewaluacji. Firma powinna zadbać o doskonalenie kompetencji swoich pracowników, nie zrzucając na nich całkowitej odpowiedzialności za indywidualne podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Warto w tym miejscu nawiązać również do innych problemów z analizowanego zakresu, czyli braku tzw. sprzężenia zwrotnego w rozwój pracownika, inwestycje tzw. „nietrafione", niepotrzebne formy szkoleniowe bądź też utratę przez przedsiębiorstwo wyszkolonych osób, czyli potencjału wiedzy na rzecz konkurencji.

W dalszej kolejności zwrócono uwagę na problem pozyskiwania pracowników. Przede wszystkim w dzisiejszych czasach brakuje specjalistów w danym zawodzie. Pracodawcy stoją przed dylematami, które wymagają poszukiwania odpowiedzi na pytania: *W jaki sposób pozyskać specjalistów w danej dziedzinie i za pomocą jakich działań zatrzymać ich w szeregach danej organizacji? Jakie metody, narzędzia będą najbardziej skuteczne w procesie rekrutacji i selekcji? W jaki sposób przeprowadzać rozmowy z potencjalnymi kandydatami na stanowiska pracy? Jakiego typu pytania umożliwią otrzymanie rzetelnego wizerunku kandydata.* W omawianym obszarze kluczowa jest też wnikliwa analiza rynku pracy. Warto zwrócić uwagę na zawody z nadwyżką, jak również te deficytowe. Respondenci wskazali przyczyny problemów, które wiążą się z pozyskiwaniem pracowników. Określono, zatem błędy, które wiążą się z niewłaściwym oszacowaniem potrzeb szkoleniowych pod względem ilościowym i jakościowym bądź też nieodpowiednim procesem rekrutacji np. nieadekwatne do potrzeb źródła i metody rekrutacji. Niekorzystne konsekwencje takich działań mogą prowadzić nie tylko do wzrostu kosztów pracy, ale również dotarcia do niewielkiej liczby lub nieodpowiednich kandydatów na stanowisko wakatowe. Ponadto, tego typu inicjatywy powodują braki w dopływie nowej wiedzy i doświadczenia, kreatywnej kadry tzw. „świeżej krwi" dla przedsiębiorstwa. Tym samym uwidacznia się problem związany z pogorszeniem wyników finansowych organizacji i optymalnej realizacji jej celów.

Następnie uwzględniono również zagadnienie wdrożenia pracownika w środowisko pracy. W tym zakresie warto zadbać zarówno o zrozumienie zasad organizacyjnych przyjętych w przedsiębiorstwie oraz stworzenie właściwych warunków pracy, w których pracownik będzie czuł się bezpiecznie i wykonywał swoje obowiązki z najwyższą starannością i wysoką jakością. Należy ponadto zwrócić uwagę na budowanie dobrej atmosfery i ukształtowanie pozytywnych relacji, które będą opierały się m.in. o współpracę, wzajemną pomoc, życzliwość. Najczęstsze obszary problemowe związane są w tym zakresie z niską efektywnością pracy, która wynika m.in. z kwestii komunikacji interpersonalnej np. braku znajomości obowiązków, uprawnień, odpowiedzialności na danym stanowisku, jak również zależności z pozostałymi pracownikami przedsiębiorstwa.

Poza wymienionymi obszarami, zwrócono uwagę także na inne aspekty. Podkreślono tutaj zwłaszcza współzawodnictwo oraz inne negatywne cechy

osobowościowe, jakie przejawiają się u pracowników, a które przekładają się często na konflikty.

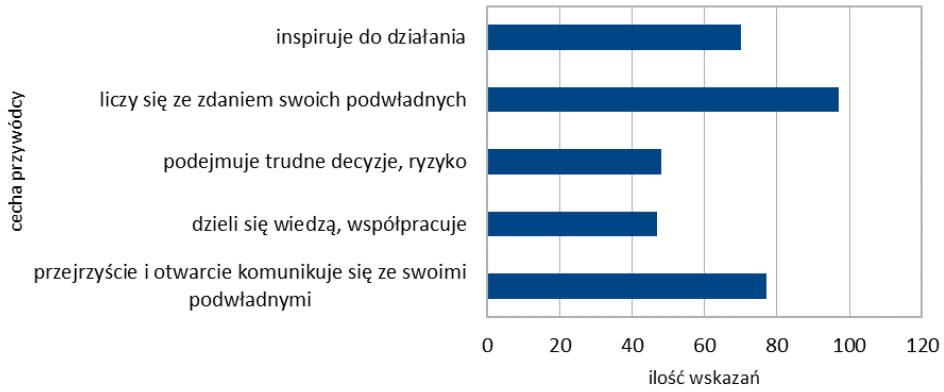
Wskazanie najbardziej problemowego obszaru w przedsiębiorstwach stanowiło punkt wyjścia do dalszych rozważań i spostrzeżeń.

W toku przeprowadzanych analiz, respondenci odnieśli się do swoich przełożonych i sposobu zarządzania potencjałem społecznym. W przeważającej części tj. 86% badanych uznało, że kierownictwo w toku swoich codziennych działań zawodowych - odgrywa rolę menedżera. Natomiast dla pozostałych 14% – rolę przywódcy. Biorąc pod uwagę stosunkowo niskie odniesienie do przywództwa, wskazano także elementy deficytowe określone przez badanych. Zaobserwowane braki przedstawiono w tabeli 2 oraz na graficznie na rysunku 7.

Tabela 2. Deficytowe elementy przywódcy w opinii respondentów

Deficytowe elementy przywódcy	
Cecha przywódcy	ilość wskazań
przejrzyście i otwarcie komunikuje się ze swoimi podwładnymi	77
dzieli się wiedzą, współpracuje	47
podejmuje trudne decyzje, ryzyko	48
liczy się ze zdaniem swoich podwładnych	97
inspiruje do działania	70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badan empirycznych.



Rysunek 7. Kształtowanie ilości wskazań deficytowych cech przywódcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badan empirycznych.

Jak wynika z zaprezentowanych danych, w opinii badanych[23], w przedsiębiorstwach u osób zarządzających największym problemem jest uwzględnianie zdania swoich podwładnych przy podejmowanych decyzjach. W dalszej kolejności określono dylematy komunikacji interpersonalnej, czyli przykładowo niedoskonałości w przejrzystym, precyzyjnym, bieżącym przekazywaniu informacji pracownikom. Respondenci odnieśli się również do braki inspiracji do działania. Można uznać, że przełożony nie daje przykładu, mało angażuje zespół bądź indywidualne osoby. Porównywalnie wskazano także na problem w zakresie podejmowania trudnych decyzji, ryzyka oraz dzielenia się wiedzą i współpracowania.

Analogicznie do zaprezentowanych cech deficytowych, utworzono również tzw. pożądany wizerunek przywódcy. Spośród najczęstszych wskazań wybrano 10 kluczowych elementów, które zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Wizerunek pożądanego przywódcy współczesnych przedsiębiorstw

Pożądane cechy przywódcy
1. Jest otwarty na pomysły swoich pracowników, wdraża je w praktyce
2. Liczy się ze zdaniem swoich podwładnych
3. Inspiruje do działania
4. Przejrzyście i otwarcie komunikuje się ze swoimi podwładnymi
5. Pobudzanie do kreatywności, otwartości na innowacje
6. Podejmuje trudne decyzje, ryzyko
7. Dzieli się wiedzą, współpracuje
8. Darzy swoich pracowników zaufaniem
9. Docenia i wspiera swoich podwładnych
10. Daje przykład swoim postępowaniem, jest autorytetem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badan empirycznych.

W toku wyodrębnionych problemów z obszaru mechanizmu zarządzania zasobami ludzkimi, widoczna jest potrzeba doskonalenia i rozwoju kluczowych kompetencji, jakie powinni kształtować menedżerowie w kontekście turbulentnych zmian, jakie zachodzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Zaprezentowano je w tabeli 4.

[23] Respondent mógł wskazać kilka cech, które uznał za deficytowe w swoim przedsiębiorstwie wśród kadry zarządzającej.

Tabela 4. Kształtowanie potrzeby doskonalenia i rozwoju kluczowych kompetencji współczesnych menedżerów w świetle wyodrębnionych obszarów problemowych ZZL

Zakres doskonalenia i rozwoju kluczowych kompetencji menedżera	Ilość wskazań
Efektywny sposób motywowania pracowników	111
Derekrutacja: - umiejętne rozstawanie się z pracownikiem - sposób działania, aby nie tracić specjalistów na rzecz konkurencji	28
Wykorzystywanie w praktyce wyników ocen pracowniczych	57
Nowoczesne praktyki stosowane w rekrutacji i selekcji	47
Precyzyjne określanie potrzeb szkoleniowych. Korzystanie ze szkoleń „szytych na miarę”	97
Komunikacja interpersonalna w przedsiębiorstwie – pozyskiwanie i przekazywanie informacji, dzielenie się wiedzą. Kształtowanie relacji interpersonalnych w środowisku zawodowym	99
Organizowanie bezpiecznych i ergonomicznych warunków pracy	72

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badan empirycznych.

Z przedstawionej tabeli wyniki dominacja problematyki związanej z motywowaniem. Równie wysoko kształtuje się komunikacja interpersonalna oraz doskonalenie i rozwój zawodowy. Najniżej oszacowano derekrutację, co może wynikać ze sporadycznych sytuacji, które występują w przedsiębiorstwach.

ZAKOŃCZENIE

Zasoby ludzkie niewątpliwie stanowią najważniejsze ogniwo, które przyczynia się do sukcesów przedsiębiorstwa. Dla prawidłowego funkcjonowania podmiotów konieczne jest odpowiednie zadbanie o sposób zarządzania tym potencjałem przez współczesnych menedżerów. Stąd też kluczowe są funkcje ZZL, w ramach których powinny zostać kształtowane kompetencje przełożonych.

W kontekście rozważanych problemów zaleca się permanentny rozwój menedżerów we wszystkich obszarach, które dotyczą funkcjonowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Ważne jest również odpowiednie zadbanie o pracowników, zarówno w sferze bezpieczeństwa, finansów, organiza-

cyjnym, a także spełniającym oczekiwania i realizującym aspiracje pracowników.

Reasumując podjęte rozważania, można przedstawić wnioski i sugestie dotyczące najważniejszych obszarów ZZL. Jednym za nich jest planowanie zasobów ludzkich, które ma znaczenie dla procesu pozyskiwania pracowników. Należy dostosować plany kadrowe do rzeczywistych potrzeb bieżących i przyszłościowych przedsiębiorstw. Sugerowane jest stosowanie zróżnicowanych i nowoczesnych metod i narzędzi podczas rekrutacji i selekcji. Warto zadbać o pozytywny wizerunek organizacji oraz ofertę pracy, która będzie zawierała unikatową zachętę dla kandydatów do pracy i wyróżniała się spośród propozycji firm konkurencyjnych. W dalszych działaniach należy dążyć do kształtowania postawy lojalnościowej, aby pracownik chciał wstąpić w szeregi podmiotu na kilka lat. Zaleca się również potrzebę cyklicznego dostarczania organizacjom osób z nową wiedzą, nieszablonowymi pomysłami tzw. „świeżej krwi".

Analogicznie do procesu doboru pracowników, należy zadbać o mechanizm umiejętnego rozstawania się z podwładnymi. Derekrutacja powinna być rzetelna i przemyślana, aby w toku spontanicznych decyzji, nie stracić wartościowych specjalistów. Rozstanie w obszarze zawodowym wiąże się z precyzyjną, profesjonalną, argumentacyjną, grzecznościową rozmową pożegnania pracownika z przedsiębiorstwem.

Kolejna kwestia dotyczy chęci, inspiracji, czyli wiąże się z motywowaniem do pracy. Nadal dominują motywatory finansowe, ale warto zadbać np. o współudział w podejmowaniu decyzji, oferowanie ciekawych szkoleń, możliwość udziału w projektach, praca na innowacyjnym sprzęcie.

Nadal niezwykle ważne jest permanentne dostosowywanie się do zachodzących zmian w środowisku zawodowym. Podstawowym filarem jest właściwe opracowanie bieżących oraz przyszłościowych potrzeb szkoleniowych i wybór stosownej oferty. Zaleca się korzystanie ze szkoleń „szytych na miarę", które będą aktualizowały bieżący zasób wiedzy i umiejętności oraz uzupełniały luki kompetencyjne pracowników. W kontekście rozwoju menedżerów zaleca się doskonalenie kluczowych kompetencji. Konieczny jest dobór adresatów pod względem przydatności szkoleń w dobie funkcjonowania przedsiębiorstw i wdrożenie nabytych umiejętności w codzienną praktykę. Szczególnie priorytetowy i wskazany jest udział w szkoleniach w kontekście przekształceń w firmie, wdrażanych innowacji. Celem jest, bowiem zredukowanie oporu wobec zmian i przekonanie pracowników do usprawnień i stosowania nowoczesnych rozwiązań. Przywołać w tym miejscu należy, jakże ważne sprzężenie zwrotne z inwestycji w zasoby ludzkie.

W przypadku ewaluacji, trzeba zadbać o jasne, przejrzyste zasady oceniania (np. określenie celu dokonywania oceny, przekazanie informacji zwrotnej).

Adaptacja pracownika w miejsce pracy wymaga przejrzystego procesu komunikacyjnego (zrozumiałe, kompletne zasady organizacyjne, dbanie o bezpieczne warunki i ergonomiczne stanowiska pracy).

ZZL to złożony mechanizm, który wymaga permanentnego doskonalenia. Jednocześnie jest ciekawym zagadnieniem, które dostarcza inspiracji do eksploracji naukowych.

LITERATURA:

[1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Profesjonalna Szkoła biznesu, 1996.

[2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

[3] Bieniok H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.

[4] Bieniok H., Halama H., Ingram, M., *Podejmowanie decyzji menedżerskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.

[5] Filipowicz G., *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*, Wydanie II, Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

[6] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.

[7] Graczyk-Kucharska M., Spychała M., Goliński M., Szafrański M. (red.); *Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi*, Instytut Naukowo - Wydawniczy Spatium, Radom 2020, s. 36 [za:] Dudzińska-Głaz J., *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, (red.) Harasim W., Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 86 – 90; Juchnowicz M., *Jakość zasobów pracy*, Poltext, Warszawa 2002.

[8] Jastrzębowska A., *Dopasowanie kompetencyjne człowieka do pracy*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2020, s. 64, [w:] Jurek 2019.

[9] Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995.

[10] Koźmiński A. K., Jamielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydanie II, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

[11] Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002.

[12] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

[13] Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu, strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

[14] Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

[15] Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

[16] Pocztowski A., Sitko-Lutek A., Rakowska A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2021.

[17] Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

[18] Sajkiewicz A., *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Rybak M. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998.

[19] Stabryła A., Woźniak K. (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Mfiles, Kraków 2012.

[20] Ślusarczyk, Z. *Kierowanie pracownikami: podstawowe relacje w układzie przełożony – podwładny*, [w:] Ślusarczyk Z., Janczewski J. (red.), Zarządzanie innowacyjne w gospodarce i biznesie, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2018.

[21] Walkowiak R., *Modele kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.

[22] Watson T. J., *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

STRESZCZENIE

Analiza sytuacyjno-problemowa wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi to mechanizm, który obejmuje szerokie spectrum zróżnicowanych sytuacji w środowisku zawodowym. Dotyczy on również wielu obszarów problemowych, jakie występują we współczesnych przedsiębiorstwach. Wiążą się one m.in. z rekrutacją i selekcją, motywowaniem, ocenianiem, kontrolowaniem, rozwojem zawodowym. Uwzględniają także komunikację interpersonalną, kształtowanie warunków pracy, poszukiwanie talentów oraz zwalnianie pracowników.

W artykule zaprezentowano specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu teoretycznym. Wskazano kluczowy zakres, problemy, oczekiwania, sugestie.

W toku podjętych rozważań poszukiwano odpowiedzi na pytania badawcze tj. Jak w literaturze przedmiotu kształtuje się mechanizm zarządzania zasobami ludzkimi? Jakich dotyczy on sytuacji praktycznych? Jakie problemy występują w środowisku pracy? Jakie są sugestie i zalecenia w celu poprawy takiego stanu?

Rozpoznano zjawisko terminologicznie. Następnie przeanalizowano i oceniono aspekt praktyczny tego procesu we współczesności.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo, pracownik, praca, motywowanie, rozwój zawodowy, ocenianie, kompetencje zawodowe, umiejętności, menedżer

SUMMARY

Analysis of selected areas and issues in human resources management

Human resources management is a process that involves a wide array of different situations in a professional setting. It is also associated with many risk areas in modern businesses. Such risks can be observed in, for example, staff recruitment and selection, incentives, evaluations, supervision, career development. The process also includes interpersonal communication, work environment impact, talent search, and employee termination.

This article describes the specific features of the human resources management from a theoretical perspective. It names the main scope of the process, issues, expectations and recommendations.

The analysis searched for answers to the following research questions: How do specialist publications describe the human resources management process? What practical situations does the process involve? What issues can be observed in a professional setting? What are the recommendations and advice to improve the current situation?

Related terminology is also discussed herein. In addition, the practical aspect of this phenomenon have been analyzed and evaluated.

Keywords: Human Resource Management, undertaking, employee, job, motivating, professional development, assessment, professional competence, skills, manager

Katarzyna Małgorzata Puś
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Referendum odwoławcze jako instrument demokracji bezpośredniej

FORMY DEMOKRACJI BEZPOŚREDNIEJ

Termin „demokracja" wywodzi się z czasów antycznej Grecji. Powstał on z połączenia dwóch greckich słów, jakimi są „demos", oznaczające lud oraz „kratos", który można przełożyć jako władza. W dosłownym tłumaczeniu jest to zatem władza ludu, jednakże „termin ten nie ma dziś ściśle określonego i ograniczonego znaczenia"[1]. Pojęcie demokracji ewoluowało przez wieki i obecnie funkcjonuje jako bliżej nie zdefiniowana, jednakże bardzo popularna idea. Profesor historii starożytnej, J. Bleicken pisał w swojej książce, że „demokracja stała się uniwersalnym słowem, które pozwala każdemu rozumieć je tak, jak mu się podoba"[2]. Niezależnie jednak od różnic w pojmowaniu i definiowaniu istoty tego pojęcia oraz różnych jego form jednym z głównych założeń współczesnych państw, w których funkcjonuje ustrój polityczny oparty na idei demokracji są rządy sprawowane pośrednio, przez wybranych w wyborach powszechnych przedstawicieli narodu. Elekcje reprezentantów, którzy mają tworzyć prawa oraz rządzić państwem powinny być:

- uczciwe (nie fałszowane),
- wolne (poszczególni obywatele nie mogą być przymuszani przez inne osoby lub instytucje do oddania głosu na któregoś z kandydatów),
- regularne (przeprowadzane co 3-5 lat),
- powszechne (wszyscy dorośli obywatele mają prawa wyborcze czynne i bierne);

[1] R. A. Dahl, *Demokracja i jej krytycy,* Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995, s. 8.
[2] J. Bleicken, *Die athenische Demokratie,* Paderborn-Munchen-Wien-Zurich 1986, s. 386.

- równe (każdy ma jeden głos oraz prawo do kandydowania na reprezentanta),
- tajne (obywatel nie musi ujawniać, na kogo głosował),
- publiczne (odpowiednio wcześniej ogłasza się miejsce i czas głosowań)[3].

W Polsce funkcjonuje forma sprawowania władzy przez naród, jako suwerena, który w wyborach opartych na powyższych zasadach wybiera swoich przedstawicieli do organów sprawujących władzę w jego imieniu. Taki sposób sprawowania władzy, określany mianem systemu przedstawicielskiego nie jest jednakże jedyną przewidzianą w Konstytucji III RP metodą rządów demokratycznych.

Art. 4 ust. 2 najwyższego aktu prawnego stanowi, że „naród sprawuje władzę przez swoich przedstawicieli lub bezpośrednio"[4], co oznacza, że istnieją sytuacje, w których podejmowane decyzje nie są powierzane wybranym urzędnikom, lecz ogółowi upoważnionych obywateli. W Polsce, na mocy Konstytucji możemy wyróżnić dwie podstawowe instytucje demokracji bezpośredniej, jakimi są:

- obywatelska inicjatywa ustawodawcza, która przysługuje posłom, Senatowi, Prezydentowi i Radzie Ministrów, jak również grupie, co najmniej 100 000 obywateli mających prawo wybierania do Sejmu,
- referendum.

Dodatkowo, jako przejaw demokracji bezpośredniej, można wskazać w naszym kraju istnienie instytucji konsultacji społecznych, które są "wielostronnym i złożonym procesem, w którym różne podmioty, będące odbiorcami planowanego przedsięwzięcia mają możliwość zapoznania się z planowanymi działaniami i wyrażenia własnych uwag oraz sugestii, co do ostatecznego kształtu przyjętych rozwiązań"[5]. Konsultacje społeczne są sposobem pozyskiwania opinii i propozycji ze strony instytucji i społeczeństwa w celu poszukiwania rozwiązań prawnych realizujących zasadę dobra wspólnego w danej społeczności.

Kolejną formą demokracji bezpośredniej jest samorządowy budżet partycypacyjny, którego idea polega na „nadaniu obywatelom prawa podjęcia decyzji w sprawie części budżetu wspólnoty"[6]. Inicjatywa takiego sposobu angażowania się społeczeństwa w stanowienie decyzji o części wydatków, wprowadzona po raz pierwszy w 2011 roku w Sopocie staje się coraz popularniejsza w Polsce[7].

---

[3] T. Buksiński, *Aksjologia i etyka polityki,* Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, Kalisz 2018, s. 135, 136.

[4] Konstytucja Rzeczpospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483; zm.: Dz. U. z 2001 r. Nr 28, poz. 319, z 2006 r. Nr 200, poz. 1471 oraz z 2009 r. Nr 114, poz. 946).

[5] *Konsultacje społeczne,* [https://www.gov.pl/web/rodzina/konsultacje-spoleczne] – 03.09.2022.

[6] A. Krasnowolski, *Referendum jako instytucja demokracji bezpośredniej w państwach europejskich*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2016, s. 6.

[7] *Rozpoczynają się prace nad budżetem obywatelskim dla Wodzisławia Śląskiego,* [https://web.archive.org/web/20140116074655/http://www.wodzislaw-slaski.pl/aktualność,19832,pl.htm] – 03.09.2022.

REFERENDUM

Referendum jest jedną z kilku dostępnych w Polsce instytucji demokracji bezpośredniej, której zastosowanie jest niezależne od współistnienia pozostałych, a jej korzenie sięgają XV w. „Idea i praktyka nowoczesnego referendum zrodziły się w średniowiecznej Szwajcarii, a następnie, podbudowane ideami republikańskimi, kształtowały w dobie Oświecenia i Rewolucji Francuskiej”[8]. Słowo referendum wywodzi się od łacińskiego wyrazu refero, oznaczającego oddać, złożyć, przedstawić coś do oceny. Referendum daje obywatelom między innymi możliwość bezpośredniego wyrażenia swojej woli, angażowania się w podejmowane decyzje polityczne, jak również kontroli władzy i ewentualnego jej odwołania. Współcześnie pojęciem tym określa się głosowanie mające na celu rozstrzygnięcie istotnych z punktu widzenia lokalnej społeczności lub całego narodu spraw oraz podjęcie wiążącej decyzji. Ustawa definiuje referendum, jako głosowanie polegające na „udzieleniu na urzędowej karcie do głosowania pozytywnej lub negatywnej odpowiedzi na postawione pytanie albo pytania lub na dokonaniu wyboru między zaproponowanymi wariantami rozwiązań”[9]. Podstawę prawną wprowadzającą w Polsce instytucję referendum stanowi Konstytucja RP oraz następujące ustawy:

- Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o referendum ogólnokrajowym,
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o referendum lokalnym.

Szczegółowe uregulowania dotyczące sposobu przeprowadzania referendum znajdują się również w następujących aktach prawnych:

- Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. Kodeks wyborczy,
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym.

Na podstawie wyżej wymienionych, podstawowych źródeł prawa można wywnioskować, że pod względem kryterium, jakim jest zasięg terytorialny wyodrębnić należy dwa główne rodzaje referendum, którymi są referendum ogólnokrajowe oraz referendum lokalne.

W przypadku referendum ogólnokrajowego, w którym głosowanie przeprowadzane jest na terenie całego kraju, ustawa z 2003 roku w 8, 9 i 10 rozdziale przewiduje trzy jego rodzaje:

- referendum w sprawach o szczególnym znaczeniu dla Państwa,
- referendum w sprawie wyrażenia zgody na ratyfikację umowy międzynarodowej,
- referendum zatwierdzające zmianę Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej.

Zgodnie z zapisem art. 125 ustawy podstawowej referendum ogólnokrajowe, w którym poddawana jest jedna z powyższych kwestii ma wyłącznie

[8] A. Krasnowolski, *Referendum jako instytucja demokracji bezpośredniej w państwach europejskich*, Kancelaria Senatu, Warszawa 2016, s. 4.
[9] Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o referendum ogólnokrajowym (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 851).

charakter fakultatywny, co oznacza, że może, lecz nie musi być przeprowadzane, natomiast art. 66 ustawy o referendum ogólnokrajowym stanowi, że jego wynik jest wiążący przy frekwencji wynoszącej powyżej 50% uprawnionych do głosowania.

Społeczeństwo ma możliwość wypowiedzenia się w pewnych kwestiach również na szczeblu jedynie lokalnym, a ustawa o referendum lokalnym przewiduje możliwość wyrażenia swojej woli w drodze głosowania mieszkańcom danej jednostki samorządu terytorialnego w następujących kwestiach:

- odwołania organu stanowiącego danej jednostki,
- odwołanie wójta (burmistrza, prezydenta miasta),
- co do sposobu rozstrzygania sprawy dotyczącej tej wspólnoty, mieszczącej się w zakresie zadań i kompetencji organów danej jednostki,
- samoopodatkowania się mieszkańców na cele publiczne mieszczące się w zakresie zadań i kompetencji organów gminy,
- w innych istotnych sprawach, dotyczących społecznych, gospodarczych lub kulturowych więzi łączących tę wspólnotę.

Poza wyżej wymienionymi sprawami, ustawa o samorządzie gminnym przewiduje, że referendum na szczeblu lokalnym może być przeprowadzone również w sprawach utworzenia, połączenia, podziału i zniesienia gminy oraz ustalenia granic gminy. Warto zauważyć, że w ramach referendum lokalnego nie ma możliwości odwołania organu wykonawczego jednostki większej niż gmina, czyli powiatu lub województwa.

W przeciwieństwie do referendum ogólnokrajowego, gdzie władze mają możliwość decydowania czy w danej sprawie społeczeństwo ma prawo do wypowiedzenia się, czy też nie, referendum lokalne przeprowadza się z inicjatywy organu stanowiącego danej jednostki samorządu terytorialnego lub na wniosek, co najmniej 10% uprawnionych do głosowania mieszkańców gminy albo powiatu, lub 5% uprawnionych do głosowania mieszkańców województwa[10]. Uprawnionymi do udziału w referendum są osoby stale zamieszkujące na obszarze danej jednostki samorządu terytorialnego i posiadające czynne prawo wyborcze do organu stanowiącego tej jednostki[11].

Zgodnie z art. 11 ustawy o referendum lokalnym, inicjatorami referendum obywatelskiego obejmującego swym zakresem terytorium województwa, powiatu lub gminy mogą być:

- grupa co najmniej 15 obywateli, którym przysługuje prawo wybierania do organu stanowiącego danej jednostki samorządu terytorialnego, a w odniesieniu do referendum gminnego – także pięciu obywateli, którym przysługuje prawo wybierania do rady gminy,
- statutowa struktura terenowa partii politycznej działająca w danej jednostce samorządu terytorialnego,

[10] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o referendum lokalnym (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 741).
[11] A. Misiejko, *Samorząd terytorialny,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018, s. 59.

- organizacja społeczna posiadająca osobowość prawną, której statutowym terenem działania jest co najmniej obszar danej jednostki samorządu terytorialnego.

Kolejną różnicą pomiędzy referendum ogólnopolskim, a lokalnym stanowi ważność referendum, dla którego w przypadku tego drugiego rodzaju instytucji demokracji bezpośredniej nie przyjęto jednolitych kryteriów. Referenda merytoryczne uznawane są ważne, kiedy frekwencja głosujących przekracza próg 30%, a w referendach odwoławczych konieczny jest udział 3/5 liczby osób biorących udział w wyborze odwoływanego organu. Wiążące rozstrzygnięcie sprawy poddanej głosowaniu następuje natomiast w sytuacji, kiedy jedno z zaproponowanych rozwiązań otrzyma ponad połowę ważnych głosów, a jedynym wyjątkiem od tej reguły jest referendum w sprawie opodatkowania, gdzie wymagana jest, co najmniej 2/3 głosujących[12].

REFERENDUM ODWOŁAWCZE W POLSCE W TRAKCIE KADENCJI 2014-2018 ORAZ 2018-2023

Najczęściej występującą formą referendum lokalnego w Polsce jest referendum w sprawie odwołania rady gminy lub wójta. Art. 5 ustawy o referendum lokalnym stanowi, że odwołanie organu stanowiącego jednostki samorządu terytorialnego przed upływem kadencji rozstrzyga się wyłącznie w drodze *referendum* przeprowadzonego na wniosek mieszkańców, natomiast referendum w sprawie odwołania wójta (burmistrza, prezydenta miasta) może być przeprowadzone także z inicjatywy rady gminy. Ponadto ustęp 2 tego samo artykułu wskazuje, że wniosek referendalny może zostać złożony nie wcześnie niż po upływie 10 miesięcy od dnia wyboru organu (albo ostatniego referendum w tej samej sprawie) oraz nie później niż na 8 miesięcy przed zakończeniem aktualnej kadencji danego organu władzy samorządowej. Wskazanie wyżej wymienionych ram czasowych zapewnia względną stabilność władzy, zapobiegając odwołaniu rady lub wójta natychmiast po wyborach.

Procedura inicjowania i przeprowadzenia referendum odwoławczego prezentuje się następująco[13]:

- powiadomienie przez inicjatora referendum wójta, burmistrza, prezydenta miasta, a także komisarza wyborczego o zamiarze przeprowadzenia referendum,
- podanie przez inicjatora referendum do publicznej wiadomości (na koszt własny) informacji o przedmiocie zamierzonego referendum,
- zebranie podpisów pod wnioskiem referendalnym w ciągu 60 dni od zgłoszenia,

[12] M. Wójcik, *Referendum lokalne w Polsce jako instrument demokracji bezpośredniej,* „Rynek-Społeczeństwo-Kultura", 2015, nr 2(14) Kryzys, s. 35.
[13] Tamże, s. 34.

- przekazanie komisarzowi wyborczemu wniosku referendalnego wraz z zebranymi podpisami,
- weryfikacja przez komisarza wyborczego wniosku referendalnego i wydanie w ciągu 30 dni od dnia otrzymania wniosku postanowienia i przeprowadzeniu referendum, bądź odrzuceniu wniosku,
- przeprowadzenie referendum w terminie 50 dni od dnia opublikowania postanowienia komisarza wyborczego lub uprawomocnienia się wyroku sądu administracyjnego.

Niezwłocznie po sporządzeniu protokołu wyniku referendum w sprawie odwołania organu stanowiącego lub wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego przez terytorialną komisję jest on ogłaszany przez wojewodę w wojewódzkim dzienniku urzędowym, co równocześnie skutkuje zakończeniem działalności tego organu.

W trakcie kadencji 2014-2018 odbyło się w Polsce łącznie 46 referendów odwoławczych (Tabela nr 1.). W 2015 roku miały miejsca jedynie 3 referenda, najwięcej, bo aż 30 akcji referendalnych odbyło się w 2016, a w następnym roku już tylko 13. Większość, a mianowicie aż 31 głosowań dotyczyło odwołania organu wykonawczego, czyli wójta, burmistrza lub prezydenta miasta, 14 referendów było w sprawie odwołania zarówno organu wykonawczego, jak i organu stanowiącego, a tylko w jednym przypadku przedmiotem głosowania było odwołanie tylko organu stanowiącego, czyli rady miasta lub gminy.

Tabela 1. Dane statystyczne na temat referendów odwoławczych w kadencji 2014-2018

L.p.	Organ	Data wyborów	Frekwencja %	Ważność
1.	Rada Miejska w Jarocinie, Burmistrz Jarocina	2015-11-29	19,70 19,70	nie nie
2.	Burmistrz Miasta Chrzanowa	2015-12-13	19,78	tak
3.	Rada Miejska w Raciążu, Burmistrz Miasta Raciąż	2015-12-20	3,79 3,79	nie nie
4.	Wójt Gminy Wierzchosławice	2016-01-10	18,40	nie
5.	Rada Miasta Poręba, Burmistrz Miasta Poręba	2016-01-10	27,97 28,08	nie nie
6.	Rada Gminy Przeciszów, Wójt Gminy Przeciszów	2016-02-28	14,76 14,76	nie nie
7.	Burmistrz Miasta Nowy Dwór	2016-02-28	11,75	nie
8.	Burmistrz Trzebiatowa	2016-02-28	27,15	tak
9.	Burmistrz Sulmierzyc	2016-03-06	43,42	tak
10.	Burmistrz Tychowa	2016-04-10	17,36	nie
11.	Rada Gminy Bodzanów, Wójt Gminy Bodzanów	2016-04-24	3,41 3,41	nie nie
12.	Burmistrz Supraśla	2016-04-24	22,51	nie
13.	Wójt Gminy Ełk	2016-05-08	4,64	nie
14.	Burmistrz Miasta Koła	2016-05-22	13,13	nie

15.	Burmistrz Gminy i Miasta Krajenka	2016-05-22	6,15	nie
16.	Burmistrz Miasta i Gminy Witnica	2016-06-12	16,22	nie
17.	Prezydent Miasta Kielce	2016-06-12	17,61	nie
18.	Burmistrz Miasta i Gminy Gniew	2016-06-12	10,91	nie
19.	Wójt Gminy Wąwolnica	2016-06-19	8,81	nie
20.	Rada Miejska we Wschowie, Burmistrz Miasta i Gminy we Wschowie	2016-06-26	11,76 11,76	nie nie
21.	Rada Miasta i Gminy Szczekociny, Burmistrz Miasta i Gminy Szczekociny	2016-08-07	7,91 7,90	nie nie
22.	Wójt Gminy Wymiarki	2016-09-04	17,64	nie
23.	Wójt Gminy Dębnica Kaszubska	2016-09-25	13,85	nie
24.	Rada Gminy Lednickie Pole, Wójt Gminy Legnickie Pole	2016-09-25	27,54 27,54	nie nie
25.	Burmistrz Gminy i Miasta Nowe Miasteczko	2016-09-25	10,19	nie
26.	Rada Miejska w Płotach, Burmistrz Płotów	2016-10-02	19,09 19,09	nie nie
27.	Wójt Gminy Wilczęta	2016-10-09	32,45	nie
28.	Wójt Gminy Marcinowice	2016-10-16	10,46	nie
29.	Burmistrz Dobrzan	2016-11-06	11,13	nie
30.	Burmistrz Gminy i Miasta Tuliszów	2016-11-06	17,86	nie
31.	Wójt Gminy Orchowo	2016-11-27	9,90	nie
32.	Burmistrz Ziębic	2016-12-11	14,40	nie
33.	Prezydent Miasta Otwocka	2016-12-11	13,78	nie
34.	Rada Miasta Świdwin, Burmistrz Świdwin	2017-01-22	16,10 16,10	nie nie
35.	Wójt Gminy Dąbrówno	2017-02-19	6,34	nie
36.	Wójt Gminy Sadki	2017-02-26	15,12	nie
37.	Rada Gminy Panki, Wójt Gminy Panki	2017-03-05	19,58 19,58	nie nie
38.	Burmistrz Miasta Pionki	2017-03-19	16,29	nie
39.	Rada Gminy Dobrcz, Wójt Gminy Dobrcz	2017-04-23	22,72 22,28	tak nie
40.	Wójt Gminy Gietrzwałd	2017-04-23	29,85	tak
41.	Rada Gminy Słupno	2017-05-21	34,69	tak
42.	Wójt Gminy Wińsko	2017-06-18	19,45	nie
43.	Rada Gminy Raszyn, Wójt Gminy Raszyn	2017-06-25	7,84 7,84	nie nie
44.	Wójt Gminy Kamień	2017-10-01	12,31	nie
45.	Rada Gminy Wodzierady, Wójt Gminy Wodzierady	2017-10-15	11,69 11,69	nie nie
46.	Prezydent Bytomia	2017-12-03	16,05	nie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Zakrzewski, *Referendum lokalne: czas na reformę,* Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2020, s. 24.

Pomimo przeprowadzonych 46 referendów dotyczących odwołania łącznie 60 organów władzy, jedynie 6 z nich zostało uznane na mocy prawa za ważne i wiążące. Powodem nieważności 90% referendów był brak wymaganej frekwencji, która musi stanowić minimum 3/5 liczby osób biorących udział w wyborze odwoływanego organu, aby wynik głosowania został uznany za wiążący. Średnio we wszystkich głosowaniach w sprawie odwołania organu władzy frekwencja wyniosła jedynie 16,12%, a w żadnym przypadku nie przekroczyła 45% uprawnionych do oddania głosu.

Z danych zamieszczonych w tabeli nr 2 wynika, że w obecnej kadencji odbyło się w kraju jeszcze więcej niż w latach 2014-2018 referendów lokalnych odwoławczych. W roku 2019 roku miały miejsce 4 referenda, 26 i 27 odpowiednio w 2020 i 2021 roku oraz 12 w roku bieżącym. Warto zauważyć, że w tym roku liczba przeprowadzonych akcji referendalnych będzie większa, gdyż już na ten moment zarządzone są 3 kolejne głosowania (11 września 2022 r. w powiecie górowskim, 2 października 2022 r. w powiecie poznańskim oraz 9 października 2022 r. w powiecie gdańskim).

Podobnie jak w poprzedniej kadencji większość głosowań odbyła się w sprawie odwołania wójta, burmistrza lub prezydenta miasta, takich sytuacji było aż 46. W sprawie odwołania obu organów władzy lokalne społeczeństwa miały okazję się wypowiadać, prawie tak samo jak w minionej kadencji 11 razy, natomiast aż 12 razy przedmiotem poddanym pod głosowanie było odwołanie tylko rady miasta lub gminy. Na łącznie 80 głosowań dotyczących odwołania jednocześnie obu organów władzy, bądź tylko jednego z nich zaledwie 10 okazało się ważnych. Wzorem poprzedniej kadencji w przypadku większości, bo aż 87,5% głosowań zabrakło wymaganego progu frekwencji, aby referenda w danej sprawie okazały się skuteczne.

Tabela 2. Dane statystyczne na temat referendów odwoławczych w kadencji 2018-2023

L.p.	Organ	Data wyborów	Frekwencja %	Ważność
1.	Rada Gminy w Bałtowie	2019-11-24	42,33	tak
2.	Rada Miejska w Tuliszkowie	2019-12-08	20,64	nie
3.	Burmistrz Piwnicznej-Zdroju	2019-12-15	16,20	nie
4.	Wójt Gminy Kobylanka	2019-12-15	19,23	nie
5.	Burmistrz Miasta Lubawka	2020-02-02	15,29	nie
6.	Rada Gminy Niechanowo	2020-03-08	44,60	tak
7.	Burmistrz Miasta Boguszowa-Gorc	2020-06-07	33,17	tak
8.	Burmistrz Miasta i Gminy Skała	2020-06-07	26,51	nie
9.	Wójt Gminy Duszniki	2020-06-07	11,04	nie
10.	Wójt Gminy Dobra	2020-06-07	14,54	nie
11.	Wójt Gminy Widuchowa	2020-06-07	31,79	tak
12.	Wójt Gminy Nowogródek Pomorski	2020-06-07	15,52	nie
13.	Wójt Gminy Baranów	2020-06-14	41,47	tak

14.	Burmistrz Miasta Milanówka	2020-06-14	15,88	nie
15.	Wójt Gminy Gardeja	2020-06-14	21,05	nie
16.	Burmistrz Miasta Ostróda	2020-06-14	19,75	nie
17.	Burmistrz Pieniężna	2020-06-14	19,46	nie
18.	Rada Gminy Magnuszew	2020-07-19	15,10	nie
19.	Burmistrz Białej Piskiej	2020-07-19	13,39	nie
20.	Burmistrz Miasta i Gminy Nowa Słupia	2020-07-19	11,65	nie
21.	Rada Gminy Żagań	2020-07-26	16,58	nie
22.	Rada Miejska w Bogatyni	2020-08-09	14,19	nie
23.	Wójt Gminy Wielowieś	2020-09-20	4,84	nie
24.	Rada Miejska w Ścinawie	2020-10-04	19,03	nie
25.	Burmistrz Miasta Duszniki-Zdrój	2020-10-04	31,70	nie
26.	Burmistrz Miasta i Gminy Torzym	2020-10-04	18,29	nie
27.	Rada Gminy Podgórzyn, Wójt Gminy Podgórzyn	2020-10-11	23,63 23,64	nie nie
28.	Burmistrz Tuczna	2020-10-18	36,10	tak
29.	Rada Gminy Grunwald	2020-10-25	17,75	nie
30.	Rada Miejska w Barcinie, Burmistrz Barcina	2020-11-08	7,96 7,96	nie nie
31.	Rada Miejska w Karczewie	2021-06-13	21,74	nie
32.	Wójt Gminy Będzino	2021-06-13	24,00	nie
33.	Wójt Gminy Kluki	2021-06-13	22,93	nie
34.	Rada Gminy w Łopusznie, Wójt Gminy Łopuszno	2021-06-13	3,93 3,93	nie nie
35.	Burmistrz Miasta Świebodzice	2021-06-20	6,74	nie
36.	Rada Gminy Lubań	2021-06-20	11,71	nie
37.	Wójt Gminy Werbkowice	2021-06-20	22,55	nie
38.	Rada Gminy Kramsk, Wójt Gminy Kramsk	2021-06-20	5,62 5,62	nie nie
39.	Burmistrz Gminy i Miasta Tuliszków	2021-06-20	14,17	nie
40.	Burmistrz Bełżyc	2021-06-27	15,47	nie
41.	Rada Gminy Sawin, Wójt Gminy Sawin	2021-06-27	25,38 24,16	nie nie
42.	Rada Miasta Żagań, Burmistrz Miasta Żagań	2021-06-27	10,66 10,66	nie nie
43.	Rada Miejska w Białej Piskiej	2021-06-27	11,12	nie
44.	Burmistrz Krośniewic	2021-07-04	22,97	nie
45.	Rada Gminy Legnickie Pole, Wójt Gminy Legnickie Pole	2021-07-11	13,74 14,10	nie nie
46.	Wójt Gminy Mała Wieś	2021-07-11	13,12	nie
47.	Wójt Gminy Kondratowice	2021-07-18	13,29	nie
48.	Wójt Gminy Siemyśl	2021-07-18	12,07	nie

49.	Burmistrz Barwic	2021-08-08	4,96	nie
50.	Rada Miejska w Murowanej Goślinie, Burmistrz Miasta i Gminy Murowana Goślina	2021-08-29	27,86 27,86	nie nie
51.	Wójt Gminy Grunwald	2021-09-05	20,70	nie
52.	Rada Miejska w Kleczewie	2021-09-19	31,62	nie
53.	Wójt Gminy Ładzice	2021-10-10	32,93	nie
54.	Rada Gminy Kunice, Wójt Gminy Kunice	2021-10-17	38,88 38,88	tak tak
55.	Burmistrz Gminy Jedlicze	2021-10-24	14,03	nie
56.	Burmistrz Miasta Milanówka	2021-11-21	25,91	nie
57.	Burmistrz Miasta i Gminy Mrocza	2021-12-05	19,22	nie
58.	Wójt Gminy Tczów	2022-01-16	22,34	nie
59.	Wójt Gminy Kije	2022-02-06	15,20	nie
60.	Burmistrz Miasta Lubawka	2022-04-03	18,14	nie
61.	Wójt Gminy Zagrodno	2022-04-03	28,53	nie
62.	Wójt Gminy Wielka Nieszawka	2022-04-03	15,57	nie
63.	Burmistrz Miastka	2022-04-03	33,19	tak
64.	Wójt Gminy Dubienka	2022-04-24	17,97	nie
65.	Burmistrz Gminy Alwernia	2022-05-08	22,18	nie
66.	Burmistrz Miasta i Gminy Syców	2022-05-22	21,95	nie
67.	Rada Gminy Bralin, Wójt Gminy Bralin	2022-05-22	8,41 8,38	nie nie
68.	Rada Miejska w Chocianowie, Burmistrz Miasta i Gminy Chocianów	2022-06-26	8,68 8,68	nie nie
69.	Wójt Gminy Będzino	2022-07-31	32,86	tak

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ze stron Delegatur Krajowego Biura Wyborczego.

ZNACZENIE I OGRANICZENIA INSTYTUCJI REFERENDUM ODWOŁAWCZEGO W POLSCE, JAKO INSTRUMENTU DEMOKRACJI BEZPOŚREDNIEJ

Zamieszczone w powyższych tabelach dane statystyczne na temat referendów odwoławczych w trakcie bieżącej i poprzedniej kadencji pokazują, że pomimo występowania inicjatyw referendalnych popartych przez wymaganą prawnie liczbę mieszkańców tylko ok 10% z nich kończy się wiążącym skutkiem prawnym w postaci odwołania organu wykonawczego lub stanowiącego jednostkę samorządu terytorialnego. Warto zauważyć, że na przestrzeni ostatnich dwóch 5-letnich kadencji organów władzy samorządowej w latach 2014-2018 odbyło się 46 lokalnych referendów odwoławczych, natomiast w obecnej, nadal trwającej kadencji, wykorzystanie tej instytucji demokracji bezpośredniej miało miejsce na ten moment 69 razy, a 3 kolejne

referenda odwoławcze są już zarządzone i odbędą się w najbliższych miesiącach. Taka ilość przeprowadzanych w kadencji referendów mających na celu odwołanie organów władzy samorządowej wydaje się nieznaczna w porównaniu do ilości gmin w podziale administracyjnym Polski, których zgodnie z danymi Urzędu Statystycznego jest 2 477[14].

W polskim prawie istnieją możliwości wykorzystania różnych instrumentów demokracji bezpośredniej, jakim jest między innymi referendum lokalne w sprawie odwołania organu wykonawczego lub stanowiącego jednostkę samorządu terytorialnego, jednakże skuteczność tego instrumentu jest nieznaczna i w ostatnich latach oscyluje w okolicach jedynie 10%. Powodem nieważności zdecydowanej większości przeprowadzanych referendów lokalnych jest brak udziału wymaganej prawnie liczby uprawnionych głosujących, czyli frekwencji. Oznacza to, że pomimo, że instytucja referendum odwoławczego pozwala wspólnotom lokalnym na bezpośrednie oddziaływanie na sprawy bliskiego otoczenia, to aktywność obywateli wyrażana we frekwencji referendalnej utrzymuje się na bardzo niskim poziomie.

Zważywszy na przedstawione w artykule dane statystyczne dotyczące głównie liczby przeprowadzanych referendów odwoławczych w Polsce oraz ich niewielkiej skuteczności ze względu na nieważność spowodowaną zbyt niską frekwencją może się wydawać, że znaczenie tego instrumentu, jako instytucji demokracji bezpośredniej nie jest znaczące. Jednakże nie należy zapominać o niewymiernych korzyściach, jakie daje samo jej istnienie i możliwość wykorzystania jej przez lokalne społeczności w celu kontrolowania władzy i ewentualnego jej odwołania w sytuacji, kiedy nie sprosta ona oczekiwaniom wyborców.

LITERATURA:

Książki i publikacje:

[1] Bleicken J., *Die athenische Demokratie,* Paderborn-Munchen-Wien-Zurich 1986.

[2] Buksiński T., *Aksjologia i etyka polityki,* Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, Kalisz 2018.

[3] Dahl R.A, *Demokracja i jej krytycy,* Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.

[4] Krasnowolski A., *Referendum jako instytucja demokracji bezpośredniej w państwach europejskich,* Kancelaria Senatu, Warszawa 2016.

[5] Misiejko A., *Samorząd terytorialny,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.

[14] *Podział administracyjny Polski,* [https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski] – 04.09.2022.

[6] Zakrzewski T., *Referendum lokalne: czas na reformę,* Instytut Spraw Obywatelskich, Łódź 2020.

Czasopisma:

[7] Wójcik M., *Referendum lokalne w Polsce jako instrument demokracji bezpośredniej,* „Rynek-Społeczeństwo-Kultura", 2015, nr 2(14) Kryzys.

Strony internetowe:

[8] *Konsultacje społeczne,* [https://www.gov.pl/web/rodzina/konsultacje-spoleczne] – 03.09.2022.

[9] [kbw.gov.pl] – 04.09.2022.

[10] [pkw.gov.pl] – 04.09.2022.

[11] *Podział administracyjny Polski,* [https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/podzial-administracyjny-polski] – 04.09.2022.

[12] *Rozpoczynają się prace nad budżetem obywatelskim dla Wodzisławia Śląskiego,* [https://web.archive.org/web/20140116074655/http://www.wodzislaw-slaski.pl/aktualnosc,19832,pl.htm] – 03.09.2022.

Akty prawne:

[13] Konstytucja Rzeczpospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483; zm.: Dz. U. z 2001 r. Nr 28, poz. 319, z 2006 r. Nr 200, poz. 1471 oraz z 2009 r. Nr 114, poz. 946).

[14] Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 559; zm.: Dz. U. z 2022 r. poz. 1005 i poz. 1079.)

[15] Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o referendum ogólnokrajowym (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 851)

[16] Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o referendum lokalnym (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 741)

STRESZCZENIE

Referendum odwoławcze jako instrument demokracji bezpośredniej

Polska, podobnie jak inne współczesne państwa demokratyczne realizuje model demokracji przedstawicielskiej, w której naród, jako zbiorowy suweren, wybiera swoich przedstawicieli do organów sprawujących władzę w jego imieniu. Reprezentacyjny sposób sprawowania władzy nie wyklucza jednakże istnienia instrumentów demokracji bezpośredniej, które łącznie

stanowią komplementarne metody sprawowania rządów. Artykuł prezentuje różne instrumenty demokracji bezpośredniej dostępne w polskim prawie i przedstawia charakterystykę referendum odwoławczego, jako jednego z najpopularniejszych przejawów demokracji bezpośredniej. Prezentuje dane statystyczne oraz analizę ilościową i efektywnościową przeprowadzanych w przeciągu ostatnich lat referendów.

SUMMARY

Appeal referendum as an instrument of direct democracy

Poland, like other modern democratic states, implements the model of representative democracy, in which the nation, as a collective sovereign, elects its representatives to organs exercising power on its behalf. However, the representative exercise of power does not exclude the existence of instruments of direct democracy which, taken together, constitute complementary methods of governance. The article presents various instruments of direct democracy available in Polish law and presents the characteristics of the appeal referendum as one of the most popular manifestations of direct democracy. It presents statistical data and a quantitative and effective analysis of referendums conducted in recent years.

Agnieszka Tabor-Smardzewska
Tomasz Wosak
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Praktyczne zastosowanie kół jakości QCC jako metody doskonalenia jakości na przykładzie Toyota Motor Manufacturing Poland

WSTĘP

Zapewnienie jakości produktów jest jednym z głównych obszarów koncentracji w przedsiębiorstwie produkcyjnym i stanowi kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku. Celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie sposobu stosowania kół jakości QCC w organizacji Toyota Motor Manufacturing Poland w Wałbrzychu i wskazanie, że ich wykorzystanie wraz z zaangażowaniem wszystkich pracowników, daje możliwość skutecznego zarządzania jakością i osiągania satysfakcjonujących wyników.

Pojęcie jakości towarzyszy ludzkości od najdawniejszych czasów. Już w starożytności nasi przodkowie zmagali się z problemami z nią związanymi. Na przestrzeni wieków doskonalenie jakości odbywało się poprzez:

- metody prób i błędów w oparciu o intuicyjne postrzeganie problemów jakości oraz obserwacji ówczesnych rynków i potrzeb zdobywania przewagi w handlu oraz wytwórczości,
- system nakazów władców bądź rządów chcących poprzez wymuszenie ich stosowania zapewnić zadowolenie konsumentów (wyraźnie widać to między innymi w Kodeksie Hammurabiego – XVIII w. p.n.e.),
- wpływ konsumentów mających prawo swobodnego wyboru oferowanych towarów i usług, pod warunkiem, że potrafią odróżnić zalety od wad produktów lub usług (poprzez rezygnację z zakupów kiepskich wy-

robów, zmusza się producentów do ich poprawy lub powoduje eliminację z rynku)[1].

Wraz z rozwojem cywilizacyjnym rozwijało się zagadnienie jakości. Koncepcja zarządzania przez jakość ma swoje korzenie w projektach realizowanych po drugiej wojnie światowej w japońskich przedsiębiorstwach przez Deminga i Jurana, ekspertów od spraw jakości. Dostrzegli pewną prawidłowość i stwierdzili, że należy skupiać się na wytwarzaniu coraz lepszych wyrobów i usług po coraz bardziej konkurencyjnych cenach. Jakość oznaczała wtedy wykonywanie wszystkich procesów „dobrze" od samego początku. Dzięki takiemu działaniu organizacja może prawidłowo realizować zadania, unikając wysokich kosztów złej jakości, na przykład związanych z naprawami. Efektem opisanej ewolucji stało się dążenie do doskonalenia jakości we wszystkich dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstw[2].

We współczesnych przedsiębiorstwach zapewnienie wymaganej przez konsumenta jakości wyrobów jest kluczowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej na rynku. Pojęcie jakości w przedsiębiorstwie oznacza działania mające na celu zapobieganie wystąpieniu wad wyrobu, eliminowanie zaistniałych niezgodności poprzez wprowadzanie działań korygujących oraz zapobiegawczych, a także proces ciągłego doskonalenia w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Aby sprostać tym wyzwaniom stosuje się szereg metod oraz narzędzi jakości. W dalszej części opracowania zostanie przedstawione jedno z nich - koła jakości oraz przeanalizowane ich stosowanie w organizacji Toyota Manufacturing Poland w Wałbrzychu. Zostanie wskazane, że ich wykorzystanie wraz z zaangażowaniem wszystkich pracowników, daje możliwość skutecznego zarządzania jakością i osiągania satysfakcjonujących wyników.

GENEZA I FUNKCJONOWANIE KÓŁ JAKOŚCI W TOYOCIE

Według literatury twórcą QCC był japoński profesor Uniwersytetu Tokijskiego K. Ishikawa. Koła jakości to forma pracy zespołowej, której głównym zadaniem jest praktyczna działalność w celu doskonalenia jakości w obrębie danego przedsiębiorstwa oraz rozwiązywanie problemów, które pojawiały się na różnych poziomach w hierarchii firmy. Koło jakości jest grupą osób (zwykle liczącą około 5-8 osób) złożoną z ludzi na zbliżonym szczeblu – kierowników, menedżerów lub innych pracowników. Spotkania odbywają się regularnie, na terenie przedsiębiorstw, w których pracują uczestnicy kół jakości. Zebrania mają na celu nie tylko poprawę aktywności całego przedsiębiorstwa, ale także pracownika i jego organizacji pracy. Najczęściej poruszanymi tematami w ramach prowadzonych spotkań kół jakości są te dotyczące poprawy procesu produkcyjnego, jakości produktu lub

[1] J. Łunarski, *Zarządzanie jakością: standardy i zasady*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2008, s. 20.

[2] M. Tyrańska, *Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji*, Journal of Modern Management Process, nr 2(1)/2016, s. 24.

usługi bądź poprawy higieny i bezpieczeństwa pracy. Idea takiej formy zakłada, że każdy uczestnik procesu produkcji posiada znaczący wpływ na jakość produkowanych wyrobów. Uczestnictwo w kołach jakości jest dobrowolne, tak więc znajdują się w nich tylko te osoby, które zauważają problem wymagający zmiany i wyrażają chęć działania w zespole osób o podobnych przekonaniach[3].

Początek ich działalności datuje się na lata sześćdziesiąte XX wieku. Przez pierwsze 20 lat działalności w samej tylko w Japonii zarejestrowano 1 milion QCC, a w ramach tych kół jakości rozwiązano mnóstwo problemów, co pozwoliło poprawić konkurencyjność japońskiej gospodarki. Do głównych problemów popularyzacji koncepcji QCC w kulturze zachodniej zaliczono niski poziom zaangażowania pracowników w poprawę swoich miejsc pracy. Obecnie te problemy zanikły i działalność kół jakości stała się bardzo popularnym narzędziem poprawy procesów i rozwoju pracowników[4].

W Toyocie początki QCC sięgają również lat 60 tych. Obecnie, przywiązuje się bardzo dużą rolę do zaangażowania jak największej ilości pracowników w tę działalność oraz zawiązania jak największej ilości kół jakości QCC. Od 1993 roku corocznie w Japonii odbywa się Światowa Konwencja QCC pracowników koncernu Toyoty, we wcześniejszych latach ta konwencja dotyczyła kół jakości z Japonii. Jest to ogromne przedsięwzięcie, w którym uczestniczą najwyższe władze koncernu. Szeregowi pracownicy działający w ramach swoich kółek, przechodząc wiele etapów wyboru najlepszego zespołu w swoich zakładach macierzystych, mogą zaprezentować na tej konwencji swój kraj, swój zakład i swoje miejsce pracy i osiągnięcia w ramach realizacji własnego kółka jakości. Na rysunku 1 zamieszczono plakat promujący takie wydarzenie, które miało miejsce w 2016 roku. Można zauważyć na nim slogan „Workplace Development & Employee Motivation" jako hasło przewodnie konwencji organizowanej w tym roku. Potwierdzono, ze w danym roku w konwencji, która odbywa się w miejscowości Toyota City[5], brało udział 37 zespołów kół jakości.

[3] K. Nosewicz, *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, Journal of Modern Management Process, nr 2(1)/2016, s.13.

[4] F. Mroczko, *Zarządzanie Jakością,* Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, wydanie specjalne 2012, s. 277-288.

[5] **Toyota City** – Wioska Koromo. 1 marca 1951 roku Koromo zdobyło status miasta. 1 stycznia 1959 roku miasto otrzymało obecną nazwę – Toyota. Ze względu na swoje znaczenie międzynarodowe (obecność koncernu samochodowego) używana jest powszechnie nazwa Toyota City.

Rysunek 1. Plakat promujący Światową Konwencje Kół Jakości z roku 2016

Źródło: [https://www.facebook.com/721062467920862/photos/a.765043636856078/1411625272197908].

Możliwość uczestnictwa w takim wydarzeniu jest niezmiernie mobilizująca dla pracowników i motywuje ich do włożenia wysiłku w działanie swojego koła jakości. Poza konwencją, event daje możliwość poznania kultury japońskiej oraz zwiedzenia najpopularniejszych miejsc japońskiej historii np. starej stolicy Japonii, Kyoto. Dla wielu uczestników kół jakości może to być jedyna możliwość zobaczenia Japonii. Taka wycieczka połączona z konwencją stanowi swego rodzaju nagrodę dla najlepszego koła jakości w danym zakładzie produkcyjnym Toyoty na świecie. Dla kolejnych kół jakości, które uklasyfikowały się na podium podczas wyborów najlepszego koła jakości w danym zakładzie, w ramach nagrody organizowana jest podobna konwencja w regionie w którym funkcjonuje macierzysta fabryka np. w jednym z krajów europejskich dla fabryk podlegających Toyota Motor Europe. Za organizację` tej konwencji odpowiada jeden z wytypowanych przez centrale zakładów w Europie. W opisanych powyżej konwencjach uczestniczą najlepsze koła jakości wybrane w wyborach organizowanych w każdym z zakładów lub regionów geograficznych.

W dalszej części opracowania zostaną przedstawione cele, zasady funkcjonowania i sposób pracy kół jakości wraz z odpowiedzialnością poszczególnych szczebli schematu organizacyjnego sekretariatu QCC oraz sposób wyboru najlepszych kół jakości na przykładzie analizowanej organizacji Toyota Motor Manufacturing Poland w Wałbrzychu. Wszystkie przedsta-

wione informacje zebrano na podstawie wywiadów oraz dokumentacji będącej w posiadaniu sekretariatu QCC w TMMP.

CELE I ZASADY FUNKCJONOWANIA KÓŁ JAKOŚCI QCC

Cele działania, kół jakości w TMMP.

Funkcjonowanie Toyoty na świecie w każdym z oddziałów oparte jest o filozofię Toyota Way. Filozofia ta określa kierunki, w których dążą wszystkie fabryki, tworząc swoje procedury i zasady. Dotyczy to wszystkich członków organizacji począwszy do szeregowego pracownika na prezesie TMC kończąc. Te zasady to:

1. Ciągłe doskonalenie,
2. Genchi Gembutsu[6],
3. Praca zespołowa,

Toyota Way jest, więc swoistym DNA Toyoty. Koła jakości są odpowiedzią na wszystkie z tych wartości. Więc celem kół jakości w TMMP, jak i w innych zakładach Toyoty, jest ciągła poprawa i doskonalenie procesów realizowanych poprzez kaizen oraz połączony z tym nierozłączny rozwój umiejętności pracowników, który opiera się o zastosowania narzędzi analizy opartej na faktach i zrozumieniu problemu, w celu podjęcia najlepszej decyzji i opracowaniu trafnych środków zaradczych pozwalających rozwiązać dany problem.

Zasady funkcjonowania QCC w TMMP.

Podstawowa zasada funkcjonowania kół jakości to zaangażowanie jak największej liczby pracowników w tę działalność. Ta zasada kładzie dużą odpowiedzialność na barki liderów zespołów i grup na liniach produkcyjnych. W tym celu organizacja szkoli i wspiera swoich liderów liniowych poprzez szereg szkoleń liderskich realizowanych zarówno wewnętrznie, jak i przez firmy zewnętrzne. Zasada dobrowolności udziału w QCC jest zachowana poprzez wspieranie pracy zespołowej we wszystkich działaniach liderów liniowych. Kółka działają w oparciu o cykl zarządzania PDCA (Plan, Do, Check, Act: Planuj, Wykonaj, Sprawdź, Działaj).

Uczestnicy Kółek:

- samodzielnie diagnozują nieprawidłowości w procesie,
- podejmują jako tematy działania kwestie związane z własną pracą,
- samodzielnie dokonują wyboru tematów i rozwiązują problemy,
- wykorzystują aktywnie w dalszej pracy wiedzę i umiejętności zdobyte w trakcie działania kółka,
- dokonują ulepszeń w środowisku pracy.

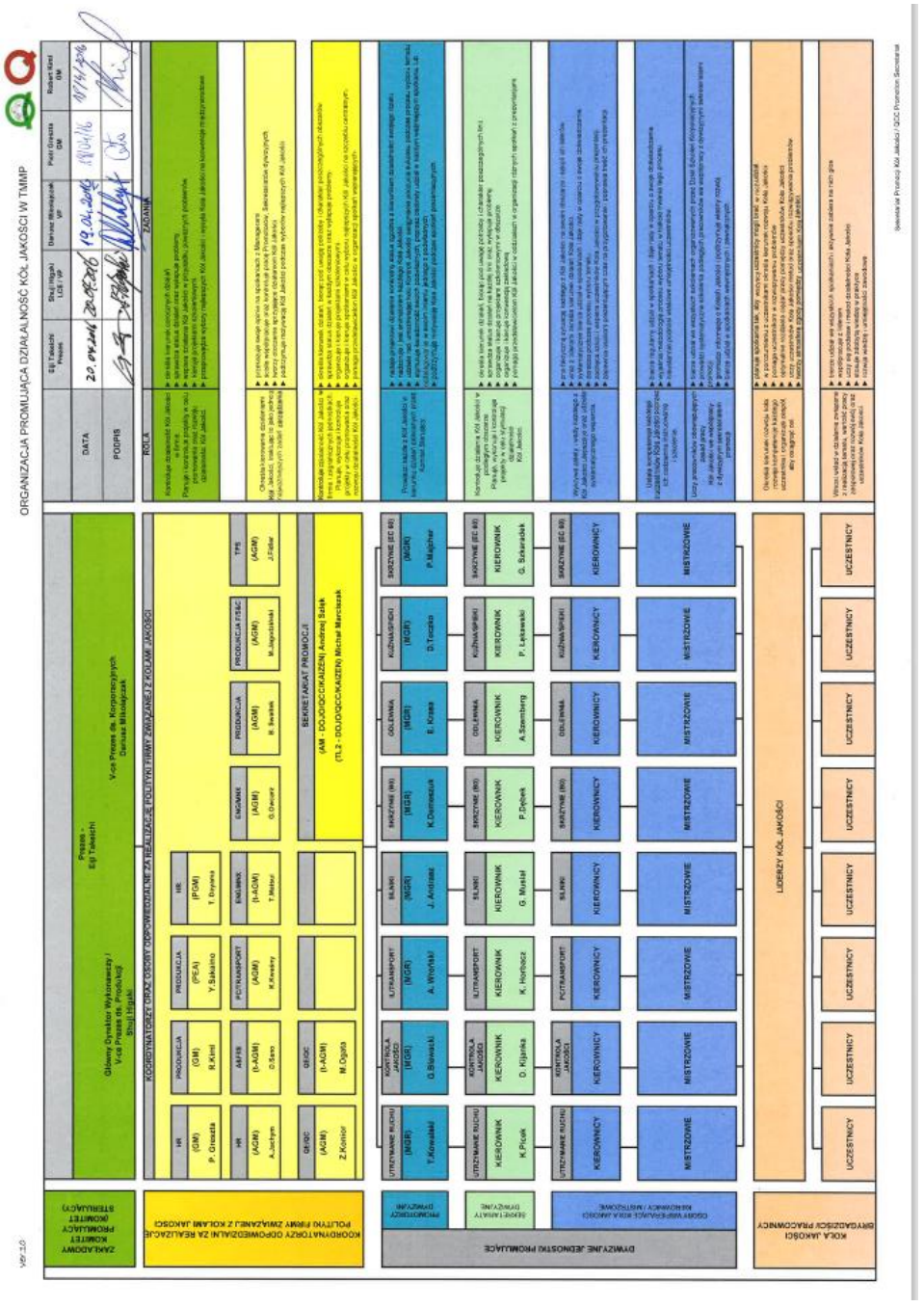
[6] **Genchi Gembutsu –** „udanie się do źródła" – chodzi o samodzielne weryfikowanie faktów, tak abyśmy byli w stanie podjąć właściwe decyzje w oparciu o wiarygodne dane.

W ten sposób Kółko Jakości funkcjonuje jako bodziec wyzwalający samodzielność i kreatywność, które często zanikają w pracy prowadzonej w większych organizacjach.

Schemat funkcjonowania i role poszczególnych poziomów wsparcia QCC w TMMP.

Schemat funkcjonowania i wspierania kół jakości w TMMP zgodnie z zasadą Total Quality Managment angażuje wszystkich członków organizacji, rozciąga się na wszystkie poziomy zarządzania w organizacji i każdy z tych poziomów ma przypisane role i odpowiedzialności. Na rysunku 2 zamieszczono schemat blokowy przedstawiający poszczególne poziomy struktury i ich role.

- Najwyższy poziom to Zakładowy Komitet Promujący (komitet sterujący), w skład tego komitetu wchodzą prezes i vice prezesi TMMP, do jego roli należy kontrola i promowanie działalności kół jakości w TMMP;
- Podległy Komitetowi poziom to Koordynatorzy odpowiedzialni za realizacje polityki firmy związanej z kółkami jakości. W skład wchodzą General Manager, Asystenci General Managera odpowiedzialni za departamenty oraz sekretariat QCC, który współpracuje z koordynatorami w realizacji polityki QCC;
- Schodząc niżej za działania QCC odpowiedzialne są Dywizyjne jednostki Promujące w skład, których wchodzą menadżerowie, kierownicy i mistrzowie. Ich rola to w zależności od stanowiska, mgr kieruje działania QCC w swoim obszarze zgodnie z wytycznymi komitetu sterującego, kierownik, planuje, wykonuje i kontroluje projekty w celu stymulacji działalności kół jakości, wykrywa zalety i wady każdego kółka ulepsza je i udziela wsparcia. Mistrz natomiast ustala kompetencje członków kółek jakości i poprzez ich codzienne instruowanie i szkolenie, uczy pracy w kołach jakości.
- Najniższy poziom to liderzy kółek jakości, którymi są Team Liderzy oraz uczestnicy kółek. Lider odpowiada za kierowania praca kółka, organizuje prace zespołu i rozwija kompetencje jego członków, aby osiągnąć jego cel działalności. Rolą członka kółka jakości jest wnoszenie wkładu własnego w pracę kółka związanego z realizacja tematu, podtrzymywanie pracy zespołowej i dążenie do samorozwoju i rozwoju innych uczestników kółka.



Rysunek 2. Struktura wsparcia QCC w TMMP

Źródło: Sekretariat QCC w TMMP – zgoda właściciela.

W ten sposób TMMP ustaliła cel dla swoich działań wspierających QCC, można go zawrzeć w trzech punktach:

1. Poprawa indywidualnych umiejętności dla samospełnienia;

- Ludzie chcą poprawiać swe indywidualne umiejętności. Możliwe jest podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności poprzez uczestnictwo w działaniach QCC.
- Wiedza i umiejętności udoskonalone przez działalność w QCC mogą być wykorzystane do poprawy pracy, przezwyciężania problemów i osiągania celów. To w efekcie daje pracownikowi szansę rozwoju i poczucie osiągnięcia celu.

2. Poszanowanie wartości człowieka i tworzenie przyjaznego środowiska pracy, która nadaje życiu sens;

- W QCC uczestnicy szanują opinię każdego z nich. To owocuje silnym poczuciem jedności i przyjaznym środowiskiem pracy.
- Współpraca z przełożonym i kolegami oraz wspólne rozwiązywanie problemów rozwija wzajemne zrozumienie, tworząc zarazem dobrą atmosferę pracy.

3. Poprawa funkcjonowania stanowiska pracy i wkład w rozwój firmy

- Indywidualne umiejętności uczestników będą lepsze, co umożliwi aktywne uczestnictwo i zaangażowanie w codzienną pracę. To rozwinie umiejętności tak, aby elastycznie reagować na fluktuacje produkcji i poprawiać ogólną jakość pracy.
- Jeśli QCC będą powstawać, środowisko pracy jako całość stanie się silniejsze. W tym sensie działalność Kółka Kontroli Jakości pośrednio przyczynia się do rozwoju firmy.

Realizacja pracy koła jakości w TMMP

Zgodnie z powyższym schematem organizacyjnym i określonymi rolami, działalność kółka jakości prowadzona jest przez jego lidera, przy wsparciu mistrza i kierownika. Na poziomie organizacji stworzono i przekazano wszystkim pracownikom schemat realizacji pracy kółka i dostarczono wszystkie niezbędne narzędzia.

Pierwszym punktem działalności kołka jest jego zawiązanie. Powinno to odbyć się w ramach jednego, podobnego stanowiska pracy (w ramach grupy ludzi, którzy należą do tych samych działów wewnątrz struktury firmy). Działanie kółek jakości polega na spontanicznym utworzeniu małych grup, których wszyscy uczestnicy będą uczestniczyli w prowadzonych działaniach, i będą podejmować się długotrwałych działań. Dlatego podstawowy kształt organizacji kółka zakłada dobór jego Lidera i uczestników spośród załogi pracującej w ramach jednego stanowiska pracy. Kolejny etap to wybranie lidera z pośród członków. Lider czuwa nad działaniami kółka i jest źródłem jego działania. W zależności od jego umiejętności obraz działania

kółka może się znacznie różnić. Aby pomóc w wyborze lidera, Toyota określiła obraz idealnego lidera kółka jakości jest to:

- Ktoś o zdolnościach przywódczych, posiadający zdolności przekonywania innych
- Ktoś, kto potrafi dobrze komunikować się z innymi
- Ktoś, kto zna idee i metody Kontroli Jakości
- Ktoś, kto pracuje z entuzjazmem i osiąga dobre wyniki w pracy

Do obowiązków lidera należy organizacja pracy kółka. Kółko musi regularnie się spotykać. Przy organizowaniu zebrań kółka lider musi mieć na uwadze to, w jaki sposób przebiega działanie kółka. Zadania związane z organizacją zebrań to:

- Realizacja działania Kółka w zgodzie z wolą uczestników Kółka.
- Dążenie do wzajemnego uzgodnienia poglądów i porozumienia się uczestników kółka.

Zebrania są bardzo ważnym składnikiem działania QCC, działanie ta jednak nie polega wyłącznie na samych zebraniach. Zebrania służą zaznaczeniu punktów działania kółka, nie należy zatem zapominać o prowadzeniu działania pomiędzy zebraniami. TMMP udostępnia pracownikom czas na zebrania w ramach kółka jakość, w płatnych nadgodzinach ale w określonej ilości na rundę. W celu sprawnego działania kółka jakości, organizacja określiła pomocne narzędzie w postaci 7 kroków działania kółka jakości. Przedstawia je poniższy rysunek 3. 7 kroków, które pozwalają przejść cały cykl od wyboru tematu po standaryzacje rozwiązań i utrzymanie zmienionego standardu.

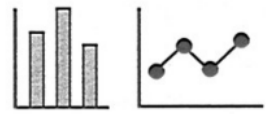
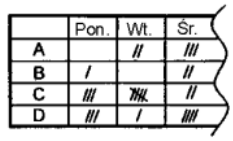
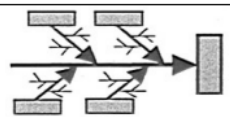
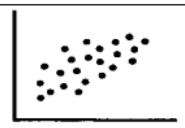
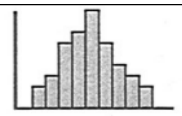
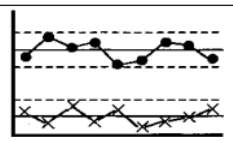
Przeprowadzenie działania koła jakości zgodnie z powyższymi krokami wsparte jest odpowiednimi narzędziami analizy. W dalszej części opracowania zostanie przedstawiony tylko wykaz tych narzędzi, bez szczegółowego opisu zastosowania, gdyż sposób ich wykorzystania jest tożsamy z ogólnie znaną metodologią. Więc do najważniejszych promowanych narzędzi Toyota wybrała następujące narzędzia określając je, jako 7 narzędzi QCC, przedstawiono je na rysunku 4.

Każda działalność, w tym także koło jakości realizowane być powinno w określonym czasie. Jeśli chodzi o kalendarium działania kół jakości w TMMP, to w roku kalendarzowym odbywają się dwie rundy działania kół jakości. Celem jest, aby wszyscy pracownicy zaangażowali się w przynajmniej jedno koło jakości w tych dwóch rundach. Czas trwania rundy to 6 miesięcy, podczas których odbywa się realizowana przez sekretariat QCC rejestracja kół, następnie zabezpieczony jest czas na działania kół jakości zgodnie z przedstawionymi wcześniej 7 krokami (rysunek 3). Ten etap kończy się wyborem najlepszego koła w danym obszarze, które następnie przechodzi do wyborów na szczeblu centralnym, który to wyłania zwycięzców i reprezentantów danej fabryki w konwencjach międzynarodowych.

KROK	PUNKT DZIAŁAŃ	TREŚĆ DZIAŁAŃ
1	Wybór tematu	Znalezienie i nazwanie problemów występujących w środowisku pracy i wybór tematu działania
2	Zrozumienie stanu aktualnego Ocena umiejętności członków Koła Jakości Wyznaczenie celu działań	- Zbadanie sytuacji w miejscach problemowych i wybór problemów do rozwiązania - Rzetelna ocena stopnia umiejętności, określenie kierunku rozwoju uczestników QCC - Wybór celów - cele SMART
3	Sporządzenie planu działań	- Ustanowienie planu działań - Jasne określenie, co zostanie zrobione i kto będzie odpowiedzialny za realizację
4	Analiza przyczyn problemu	- Dokładne zbadanie najważniejszych przyczyn wpływających na występowanie niepożądanych zjawisk i ustalenie głównych przyczyn zjawisk
5	Rozważenie i realizacja działań zaradczych	- Określenie i podjęcie środków zaradczych by usunąć rzeczywiste przyczyny niepożądanych zjawisk
6	Sprawdzenie wyników	- Diagnoza i analiza wyników po wprowadzeniu środków zaradczych
7	Standaryzacja Wdrożenie stałej kontroli Ocena umiejętności członków QCC	- Zapobieżenie ponownemu wystąpieniu podobnych problemów, standaryzacja działań - Rozważenie działań podjętych przez uczestników kółka i uporządkowanie problemów pozostałych do rozwiązania - Sporządzenie planu przyszłych działań kółka, na podstawie analizy działań i problemów pozostałych do rozwiązania - Rzetelna ocena stopnia umiejętności, określenie rozwoju uczestników QCC

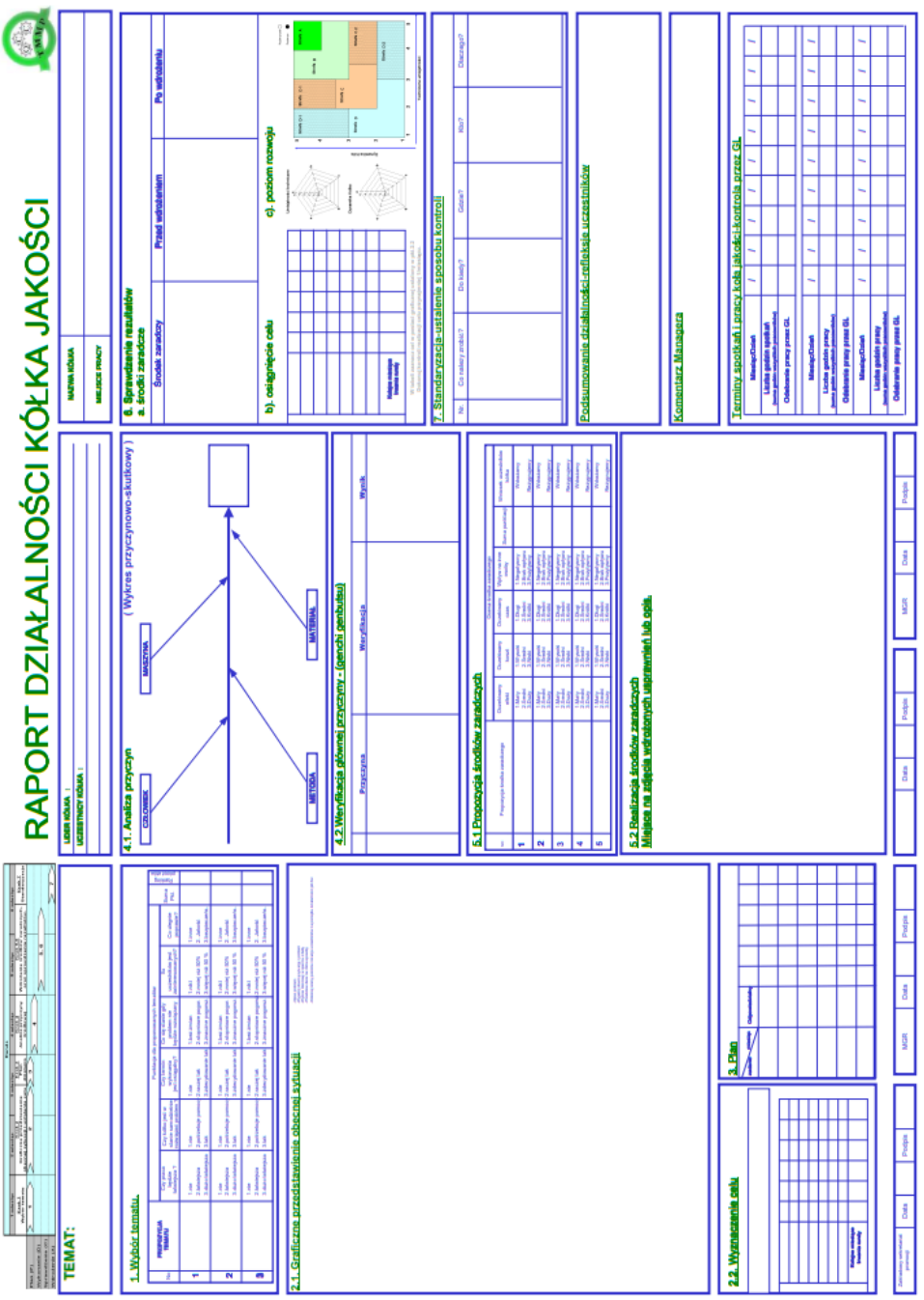
Rysunek 3. 7 Kroków działania Koła Jakości w TMMP

Źródło: Sekretariat QCC w Toyota Motor Manufacturing Poland w Wałbrzychu – zgoda na wykorzystanie.

Narzędzie	Definicja, zastosowanie	Typowy obraz
(1) Wykres	-Dane są przedstawione na wykresie celem łatwego porównania zmian ilościowych lub jakościowych. -Stosowany do uporządkowywania danych, prezentacji, dokonywania ocen lub zachowywania danych.	 Wykres słupkowyWykres linii łamanej
(2) Arkusz kontrolny	-Tabela stosowana do uporządkowywania danych według ich rodzaju, dla ułatwienia kontroli. -Stosowana do sprawdzania czy zadania zostały wykonane bez dodatkowych problemów lub do zapobieżenia ewentualnym pominięciom kontroli lub zapobieżenia niewłaściwej kontroli.	 Pon. Wt. Śr. A /// // B / // C /// 𝍸 // D /// / ////
(3) Wykres Pareto	-Wykres, który klasyfikuje problemy i wady według ich rodzaju. Wykres ten klasyfikuje problemy/wady w porządku ilościowym i pokazuje skumulowaną sumę. -Stosowany do sprawdzania którymi problemami lub wadami należy zająć się w pierwszej kolejności by je usunąć, tzn. by zidentyfikować gdzie znajduje się problem.	
(4) Diagram przyczynowo skutkowy	-Diagram, który systematycznie porządkuje wyniki pracy (skutki) oraz czynniki, które na te skutki wpływają (przyczyny). -Stosowany do wyjaśniania przyczyn i ich oddziaływania na wyniki (skutki).	
(5) Diagram rozrzutu	-Wykres do badania korelacji (związku) pomiędzy zmiennymi. Tworzony poprzez naniesienie odpowiednich danych. -Stosowany do badania związku pomiędzy dwoma zmiennymi.	
(6) Histogram	-Wykres kolumnowy, który jest uzyskiwany poprzez zliczenie częstości danych w każdym przedziale i rozdziale w zakresie istniejącej przestrzeni danych. -Stosowany do uzyskiwania wariancji wartości jakościowych lub rozkładu danych grupy.	
(7) Wykres kontrolny	-Narzędzie stosowane do oceny sytuacji wartości jakościowych wobec kontrolnych wartości granicznych, celem sprawdzenia stabilności procesu. -Stosowany do sprawdzania codziennego statusu kontroli celem stwierdzenia czy proces jest w dobrym stanie czy też zachowuje się nienormalnie.	

Rysunek 4. 7 Narzędzi Kół Jakości w TMMP

Źródło: Sekretariat QCC w Toyota Motor Manufacturing Poland w Wałbrzychu – zgoda na wykorzystanie.



Rysunek 5. Wzór raportu z działalności kółka jakości

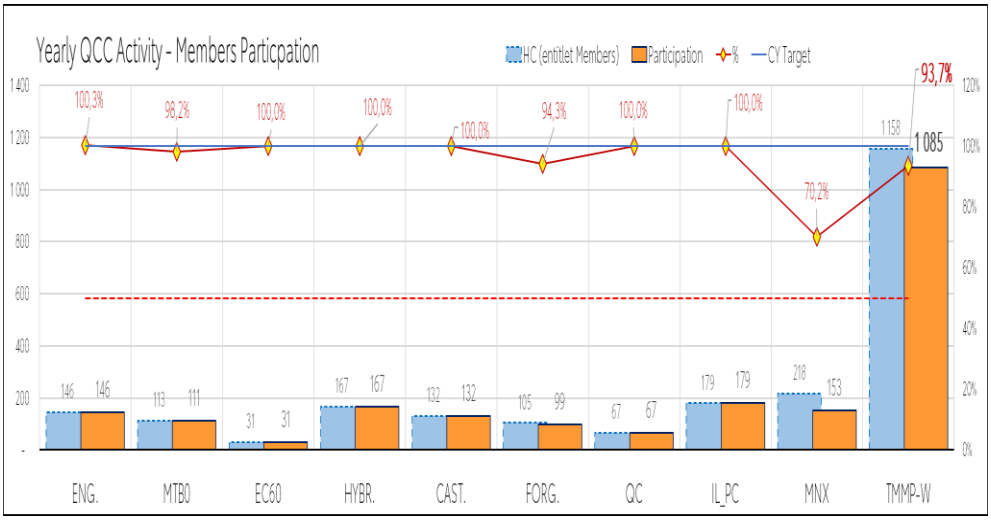
Źródło: Sekretariat QCC w TMMP – zgoda właściciela.

Sposób wyboru i nagradzania najlepszych kół jakości w TMMP

Koła jakości zanim przystąpią do prezentacji swoich działań i osiągnięć podsumowują je w raporcie, który służy także do ich zaprezentowania, na rysunku 5 przedstawiono wzór takiego raportu. Raport zawiera obszary zgodne z 7 krokami działania QCC i na jego podstawie poszczególne koła uczestniczą w wyborach obszarowych.

Wybory centralne wymagają już przygotowania prezentacji w MS Office. Wybory obszarowe odbywają się poprzez wybór koła przez komisję złożoną z menadżera, kierowników i mistrzów, z wykorzystaniem arkusza oceny, uwzględniającego wiele kategorii np. oryginalność, zastosowanie narzędzi QCC, poziom pracy zespołowej czy sposób zaprezentowania. Wybory centralne to prezentacja zwycięzców z obszarów przez zarządem fabryki.

Toyota, jako organizacja praktykująca Totalne Zarzadzanie Jakością na każdym kroku wspiera i docenia działania pracowników w ramach QCC, widząc w tym korzyść dla samej organizacji. Dlatego doceniając wkład i zaangażowanie w te działania pracodawca funduje nagrody finansowe dla najlepszych kółek jakości. Nie są to nagrody indywidualne, a skierowane do zespołu, w celu jego dalszego integrowania, np. 1500 zł na wykorzystanie w ramach spotkania integracyjnego połączonego z jakąś atrakcja np. wyścigi gokardów. Oczywiście najcenniejszą nagrodą dla laureatów jest możliwość reprezentowania fabryki w ramach wspomnianych konwencjach międzynarodowych.



Rysunek 6. Wykres partycypacji pracowników TMMP w działalność QCC w 2021r.

Źródło: Sekretariat QCC w TMMP – zgoda właściciela.

Zgodnie z założeniem, organizacja dąży do 100% zaangażowania pracowników w działania QCC. W 2021 roku, jak pokazuje rysunek 6, osią-

gnięto 93,7% zaangażowania wszystkich pracowników. Na podstawie tego rysunku widać, że większość działów osiągnęła cel 100% zaangażowania, a wynik całościowy jest niższy przez dość niskie zaangażowanie w jednym z działów utrzymania ruchu.

Jest to znakomity wynik, o którym inne organizacje mogą tylko pomarzyć. Bez wątpienia inwestycja w szkolenie liderów kółek jakości, w szkolenie przełożonych dla lepszego wsparcia tych działań i patronat ze strony zarządu daje możliwości osiagania takich wyników. Działania Toyoty są wzorcowym rozumieniem znaczenia zanagażowania wszystkich pracowników w Totalne Zarzadzanie Jakością i powinno być wskazówka dla tych organizacji które chcą iść na skróty i w ten sposób nie osiagają pożądanych wyników.

WNIOSKI

W dobie konkurencji przedsiębiorstwa produkcyjne stale ze sobą rywalizują, a jednym z kluczowych pól tej rywalizacji jest zapewnienie jakości produktów, której wymaga odbiorca. Świadomość konsumentów stale wzrasta i są oni gotowi na to, by za tę jakość płacić. W celu zapewnienia jakości wytwarzanych produktów i usług przedsiębiorstwa stosują różne metody i narzędzia jakości. Jednym z nich są opisane w niniejszym artykule koła jakości. Celem publikacji było przeanalizowanie sposobu stosowania kół jakości QCC w organizacji Toyota Manufacturing Poland w Wałbrzychu i wskazanie, że ich wykorzystanie wraz z zaangażowaniem wszystkich pracowników, daje możliwość skutecznego zarządzania jakością i osiągania satysfakcjonujących wyników.

Koła jakości nie są żadną nową metodą doskonalenia jakości, jednakże to, że wciąż są z powodzeniem wykorzystywane świadczy o ich uniwersalnym charakterze. Koła jakości, angażując świadomych pracowników do realizacji zadań związanych z doskonaleniem produktów i swojego miejsca pracy, odgrywać mogą ogromną rolę w rozwoju przedsiębiorstwa i budowaniu jego pozycji konkurencyjnej. Warto, więc ponosić wysiłki, zmierzające do zaangażowania pracowników w tworzenie i działalność kół jakości.

LITERATURA:

[1] Łunarski J., *Zarządzanie jakością: standardy i zasady*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa, 2008.

[2] Mroczko, *Zarządzanie Jakością*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, wydanie specjalne 2012.

[3] Nosewicz K., *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie*, Journal of Modern Management Process, nr 2(1)/2016.

[4] Tyrańska, *Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji*, Journal of Modern Management Process, nr 2(1)/2016.

[5] Materiały sekretariatu QCC w TMMP.

STRESZCZENIE

Praktyczne zastosowanie kół jakości QCC jako metody doskonalenia jakości na przykładzie Toyota Motor Manufacturing Poland

Zapewnienie jakości produktów jest jednym z głównych obszarów koncentracji w przedsiębiorstwie produkcyjnym i stanowi kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku. Celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie sposobu stosowania kół jakości QCC w organizacji Toyota Motor Manufacturing Poland w Wałbrzychu i wskazanie, że ich wykorzystanie wraz z zaangażowaniem wszystkich pracowników, daje możliwość skutecznego zarządzania jakością i osiągania satysfakcjonujących wyników.

SUMMARY:

Practical use of quality control circle QCC as a method of quality improvement on the example of Toyota Motor Manufacturing Poland.

Product quality assurance is one of the main areas concentration in the manufacturing company and is a key advantage factor competitive in the market. The aim of this article is to analyze the method of using QCC in Toyota Motor Manufacturing Poland in Wałbrzych and to indicate that their use, together with the involvement of all employees, gives the possibility of effective quality management and achieving satisfactory results.

Edmund Lorencowicz
Uniwersytet Przyrodniczy
w Lublinie
Jacek Uziak
Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
z siedzibą w Wałbrzychu

Zarządzanie czasem pracy przez kierowców wykonujących dostawy do sklepów – studium przypadku

WSTĘP

Transport w ujęciu ekonomicznym to wykonywanie zleceń przewozowych w formie odpłatnej. Wynikiem świadczonej usługi jest przewóz ludzi lub towarów, a także świadczenie usług pomocniczych, ściśle powiązanych z transportem[1]. Można to, więc rozumieć, jako zespół czynności, polegający na wykonaniu usługi polegającej na przemieszczaniu ludzi lub towarów w czasie i przestrzeni. Mimo różnorodności dostępnych środków technicznych jak maszyny (samochody, samoloty, jednostki pływające), oraz istot żywych (zwierzęta juczne), to transport samochodowy jest obecnie najpopularniejszym rozwiązaniem w zakresie transportu lądowego[2].

Transport towarów jest przede wszystkim uzależniony od potrzeb gospodarki. Realizowany jest przez różnego rodzaju firmy spedycyjne, logistyczne czy przewozowe, które zapewniają eksport i import ładunków. A efektywny transport drogowy ładunków zależy między innymi od ich rodzaju, masy, rodzaju środka transportowego, organizacji za- i wyładunku oraz rozplanowania tras.

[1] Woźniak W., Stryjski R., Mielniczuk J., Wojnarowski T., *Analiza wybranych metod optymalizacyjnych w transporcie drogowym*. „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej – Transport", 2018, 120, s. 447 – 458.
[2] Mendyk E., *Ekonomika transportu*. Wyd. WSL, 2009, s. 24.

Ładunek drobnicowy, który jest tematem pracy, to szczególny rodzaj ładunku, aczkolwiek stanowi jedną z kategorii transportu drogowego – samochodowego. Ładunki takie to zarówno produkty przetworzone jak i wyroby gotowe, których transport dokonywany jest zarówno w opakowaniach jednostkowych, jak i zbiorczych[3]. Mają one stałą formą zewnętrzną, choć różnorodny wymiar zewnętrzny oraz różne właściwości, ale zapewniają możliwość wyodrębnienia jednostki ładunku, która to nie podlega podziałowi podczas przeładunku.

Ładunek drobnicowy, ze względu na niewielką objętość pojedynczo nie wypełniłby całego pojazdu lub kontenera i z tego względu łączony jest z innymi w jeden transport, w punktach przeładunkowych. Cechą charakterystyczną transportu drobnicowego jest rozproszenie nadawców i odbiorców przesyłek, co powoduje złożoność organizacji oraz dłuższy czas transportu ze względu na dodatkowe operacje, które muszą zostać wykonane. Dodatkowo, wartość jednostkowa ładunku drobnicowego jest bardzo często o wiele większa niż niejednego ładunku masowego w związku, z czym poszczególne przesyłki drobnicowe podczas transportowania oraz przeładunków wymagają zawsze szczególnej troski oraz zapewnienia im bezpieczeństwa.

Transport drobnicowy jest typowy w sektorze pocztowym a przede wszystkim w handlu – dostawy do sklepów. W przypadku dostaw sklepowych załadunek następuje w jednym miejscu (magazyn, hurtownia, centrum logistyczne), natomiast odbiorcy są rozproszeni.

Transport drobnicowy, jak każdy inny proces transportowy, posiada zarówno wady jak i zalety. Najpoważniejszymi wadami tego transportu są straty, generowane przez wiele czynników, jak: straty ładowności, przerwy kierowców, wydłużone czasy za- i wyładunków, zwiększona ilość za- i wyładunków, oczekiwanie, zbędny przemieszczenia, defekty, niewykorzystana przestrzeń ładunkowa[4]. Czynniki te wpływają na czas trwania procesu transportowego poprzez wpływ na poszczególne czynności wchodzących w skład cyklu[5].

1. Cel, zakres i materiał badań

Celem pracy było określenie i analiza podstawowych czasowych wskaźników charakteryzujących efektywność transportu samochodowego drobnicowego dla konkretnego przypadku, jako przykład analizy tego sektora gospodarki.

---

[3] Skóra E., Pituch M. *Ładunek drobnicowy*. Encyklopedia Zarządzania. [https://mfiles.pl/pl/index.php/%C5%81adunek_drobnicowy] – 24.08.2022.

[4] Gładysz B., *Lean w magazynowaniu i transporcie – zasady, straty, techniki*. [w:] R. Knosala (red.) Inżynieria zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 1. PWE, Warszawa, 2019, s. 385-395.

[5] Lorencowicz E., *Ocena efektywności transportu ciężarowego dalekobieżnego – studium przypadku*. [w:] R. Knosala (red.) Inżynieria zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 1. PWE, Warszawa, 2019, s. 273-286.

Analizy przeprowadzono na podstawie przypadku firmy transportowej obsługującej hurtownie mięsa oraz wędlin[6]. Badania prowadzono od 14 sierpnia do 6 września 2021 roku (20 dni roboczych) w oparciu o listy załadunkowe, zapisy kierowcy we własnoręcznie sporządzonym harmonogramie, paliwowe dokumenty WZ oraz na podstawie wywiadu z kierowcą.

Harmonogram był używany do zapisu wartości przebiegów oraz czasu, w którym kierowca przejechał z punku A do punktu B a także dodatkowych uwag. Przy załadunku kierowca odbierał listę załadunkową, która także stanowiła element analizy. Dane dotyczące zużycia paliwa, były gromadzone na podstawie dokumentów WZ (na paliwo), który standardowo wykorzystuje się go w celu ewidencji stanów i obrotu magazynowego (i stanowi podstawę do wystawienia faktury).

Kierowca przeprowadzał zapisy codziennie, po zakończonej pracy, przenosząc dane do arkusza kalkulacyjnego Excel, w okresie od 14 sierpnia do 06 września 2021, dzięki czemu w analizie wykorzystano zapisy z 20 dni roboczych.

Kierowca w trakcie badań poruszał się autem dostawczym marki Fiat o modelu Ducato; pojazd dwuosiowy, rok produkcji 2017, pojemność silnika 2287cm^3, moc 109 kW. Przestrzeń ładowna pojazdu była wyposażona w agregat chłodniczy oraz zabudowana izotermicznie, z odpowiednim uszczelnieniem. Dzięki takiemu wyposażeniu przewożonemu towarowi można zapewnić odpowiednie warunki termiczne – surowe mięso jak i wędliny dla utrzymania świeżości powinny być transportowane w stałej temperaturze 0 – 4 ^{0}C. Jednakże, dodatkowe wyposażenie spowodowało wzrost masy własnej pojazdu z 1845 kg (model bez zabudowy) do 2015 kg.

2. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI TRANSPORTU ZWIĄZANE Z ZARZĄDZANIEM CZASEM

Wieloaspektowość procesów transportu drogowego wpływa na konieczność opracowywania specyficznych dla danego sektora wskaźników[7],[8],[9],[10]. Wskaźniki efektywności procesów transportowych oparte są o parametry czasowe i eksploatacyjne. Jako podstawowy parametr charakteryzujący efektywność transportu można wymienić czas, i strukturę jego wykorzystania[11],[12]. Analiza struktury czasu procesu transportowego pozwala wyod-

[6] Tuzimek K., *Ocena efektywności transportu drobnicowego dostaw towarów do sklepów na wybranym przypadku,* praca dyplomowa inż. wykonana pod kierunkiem E. Lorencowicza, maszynopis, UP w Lublinie, 2022.

[7] Rokicki T., *Organizacja i ekonomika transportu*, Wyd. SGGW, Warszawa, 2014, s. 36-37.

[8] Szymonik A., *Ekonomika transportu dla potrzeb logistyka(i).* Wyd. Difin, 2013, s. 68-71.

[9] Twaróg J., *Logistyczne wskaźniki oceny transportu w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Logistyka", 2004, 2, s. 27-30.

[10] Waściński T., Zieliński P., *Efektywność procesu transportowego,* „Systemy Logistyczne Wojsk", 2015, 42, s.221 - 235.

[11] Lorencowicz E., Jarmuł R., Koszel M., Przywara A., *Analiza wykorzystania czasu pracy kierowców,* „Problemy Transportu i Logistyki", 2017, 2 (38), s. 27-38.

[12] Wojan, W., Wysocka, A., *Istota czasu w procesach transportowych*, „Problemy Transportu i Logistyki", 2011, 12, s. 127-143.

rębnić te elementy, które wpływają na obniżenie efektywności pracy (np. czasy przestojów)[13].

Do określenia wskaźników efektywności związanych z czasem, jak efektywność czasowa i przewozowa, konieczne jest także wyznaczenie pewnych, pozornie oczywistych parametrów, jak przebiegi, masy załadunkowe czy praca przewozowa. Parametry te, mogą także posłużyć do wyciągnięcia wniosków odnośnie konkretnego procesu transportowego.

2.1 Czas procesów transportowych

Czas procesu transportowego (*Tpt*), obejmuje czas wszystkich czynności wykonywanych podczas realizowania pracy transportowej.

$$T_{pt} = T_z + T_r + T_{czd} + T_j + T_{pn} \quad (1)$$

gdzie,

T_{pt} – czas procesów transportowych [h],
T_z – czas załadunku [h],
T_r – czas rozładunku [h],
T_{czd} – czas czynności zdawczo-odbiorczych [h],
T_j – czas jazdy pojazdu [h],
T_{pn} – czas przerw i postojów nieplanowych [h].

Analizy T_{pt} może posłużyć do identyfikacji elementy, które mają największy wpływ na efektywność zlecenia transportowego.

2.2 Dzienny przebieg

Wskaźnik dziennego przebiegu L_d to iloraz łącznej przebytej odległości i liczby dni w badanym okresie – I_d.

$$L_d = \frac{\sum L}{Id} \ [km/dzień] \quad (2)$$

gdzie,

L_d – przebieg dzienny badanego środka transportowego [km/dzień]
$\sum L$ – długość drogi ogółem (suma tras) w okresie [km]
I_d – liczba dni w okresie [h]

2.3 Praca przewozowa

Ważnym wskaźnikiem efektywności procesu transportowego jest praca przewozowa. Obliczana jest, jako iloczyn masy ładunku oraz odległości przejechanej z tym ładunkiem. Wynikiem tego równania są tonokilometry [tkm] pracy przewozowej na trasie. Im większa masa i odległość przejechana przez ten ładunek, tym wynik będzie większy. Praca przewozowa jest równa zeru, wtedy, gdy pojazd przejedzie daną odległość bez załadunku.

[13] Lorencowicz E., *Ocena efektywności* ..., op. cit., s. 28.

$$Q_n = \frac{Gr_n * Lp_n}{1000} \quad [tkm] \tag{5}$$

$$Q = Q_1 + Q_2 + Q_3 \ldots + Q_n \tag{6}$$

gdzie,

Q_n – praca przewozowa pomiędzy kolejnymi miejscami rozładunku [tkm],

L_{pn} – odległość pomiędzy kolejnymi miejscami rozładunku [km],

G_{rn} – pozostała masa na pojeździe [kg],

Q – całkowita praca przewozowa [tkm].

W przypadku obliczeń dziennych, całkowita praca przewozowa (Q), określa dzienną pracę przewozowa.

2.4 Wskaźnik efektywności czasowej i przewozowej

Wskaźnik efektywności czasowej wykorzystania środka przewozowego E_t, wyznacza stosunek między czasem jazdy pojazdu z ładunkiem - $T_{jł}$, oraz czasem procesów transportowych - T_{pt}.

$$Et = \frac{Tjł}{Tpt} \tag{7}$$

gdzie: Et – efektywność czasowa wykorzystania przebiegu pojazdu przewozowego.

Wskaźnik efektywności przewozowej wykorzystania przebiegu zestawu transportowego Ep jest stosunkiem odległości pokonanej z ładunkiem do całkowitej odległości pokonanej w danym czasie[14].

$$Ep = \frac{Lł}{L} \tag{8}$$

gdzie,

Ep – wskaźnik efektywności przewozowej wykorzystania przebiegu zestawu transportowego,

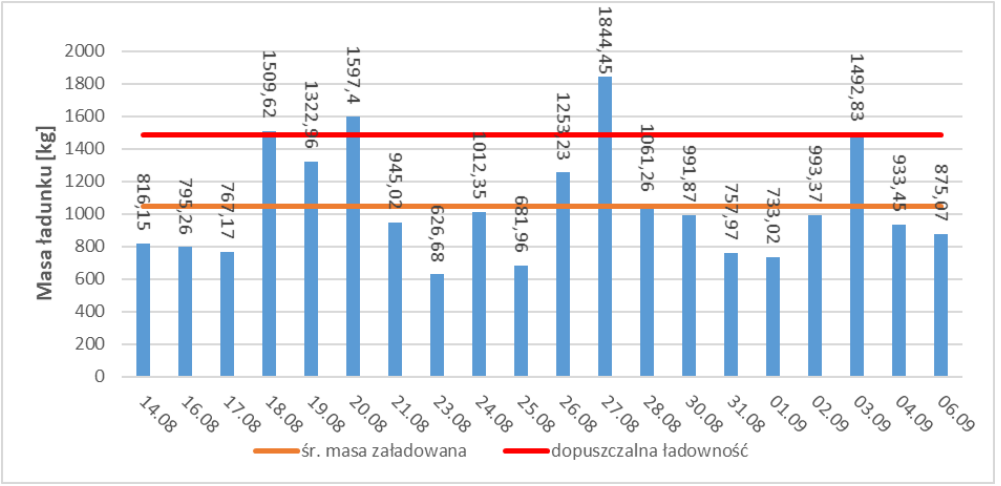
$Lł$ – odległość z ładunkiem [km],

L – długość trasy [km].

3. CHARAKTERYSTYKA PRZEWOŻONYCH ŁADUNKÓW I WYKONYWANYCH TRAS

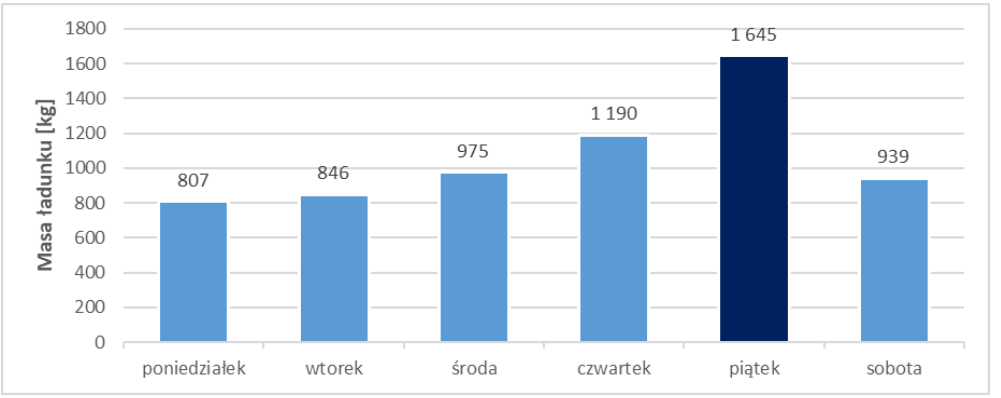
Ładunkami przewożonymi przez kierowcę w trakcie badań było mięso oraz wędliny. Towar przekazywano do załadunku w pojemnikach plastikowych EURO E2 o wymiarach 600x400x200.Waga takiego pojemnika jest równa 2 kg. Przez 20 dni roboczych kierowca łącznie rozwiózł 20 951,09 kg mięsa i wędlin. Średnia dzienna masa załadunku wynosiła 1047,55 kg (rys. 1) – wyniki powyżej średniej odnotowano siedmiokrotnie.

[14] Rokicki T., *Organizacja* ..., op. cit., s. 37.



Rysunek 1. Dzienna masa załadowanego towaru

Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 2. Rozkład masy ładunku w poszczególnych dniach tygodnia

Źródło: Opracowanie własne.

Tygodniowy rozkład mas ładunku nie był jednorodny, z widocznym wzrostem masy od poniedziałku do piątku (rys. 2). Wartości powyżej średniej dziennej równej 1047,55 kg odnotowano w takie dni jak: czwartek i piątek. Było to spowodowane:

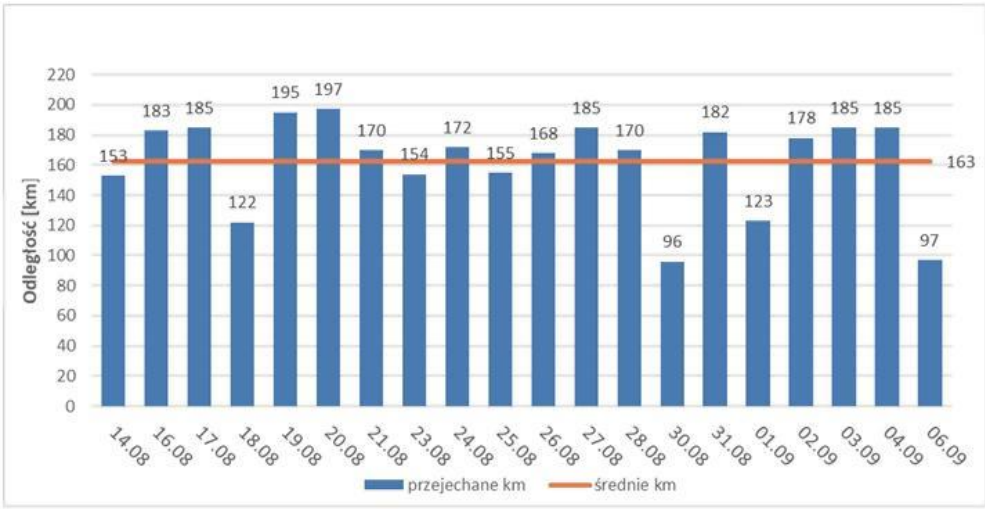
- zwiększonym zapotrzebowaniem towaru,
- promocyjnymi cenami, które oferuje hurtownia,

- większą liczbą sklepów na trasie.

Kierowca jeździł po drogach krajowych w rejonie powiatu białobrzeskiego, przysuskiego oraz radomskiego. Wyjątek stanowiła trasa poniedziałkowa, która z powodu małej ilości zamówień była łączona z trasą w kierunku Kozienic. Średnia dzienna przejechana odległość wyniosła 162,75 km (rys. 3). Łącznie podczas badanego okresu przejechano odległość równą 3255 km.

Odległości między punktami na trasie wahały się od 41 km do wielkości poniżej 1 km (odległość 200m). Kierowca najczęściej poruszał się trasami gminnymi oraz krajowymi. W zależności od punktów, kierowca mógł też wyjechać na drogę ekspresową.

Trasa poniedziałkowa charakteryzowała się niskimi przebiegami. Średnia z czterech poniedziałków wyniosła 132,5 km.



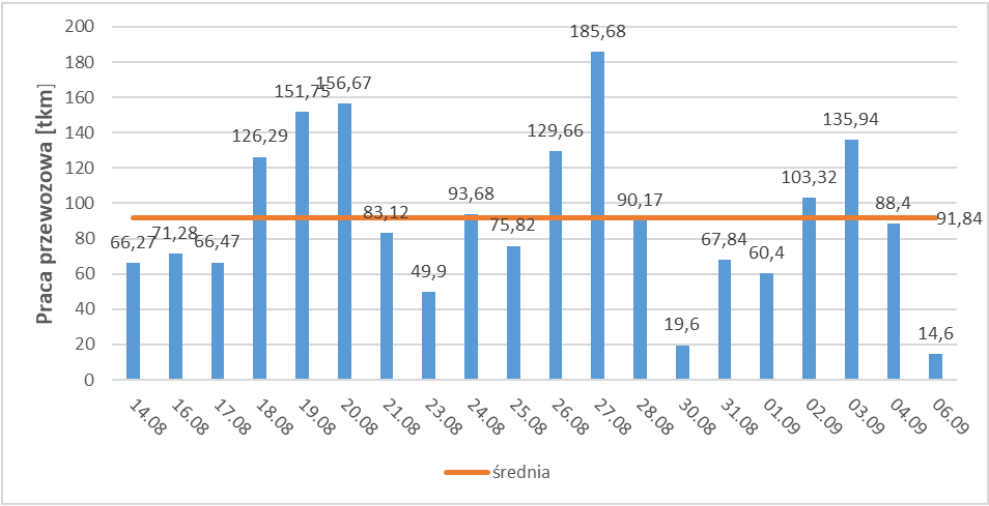
Rysunek 3. Dzienne przebiegi

Źródło: Opracowanie własne.

Największy dzienny przebieg wyniósł 197 km. Tego dnia kierowca na trasie miał 11 klientów, co równało się również z wysoką masą ładunku równą 1597 kg. Najmniejszą pokonaną odległością (z wyłączeniem poniedziałku- 96 km) było 122 km. Sześciokrotnie przebieg oscylował przy wyniku 185 km, co pokazuje, że kierowca często jeździł taką samą trasą. Średnie dzienne spalanie wyniosło 10,5 l/100 km. W ciągu dwudziestu dni badawczych zużyto 338,63 litrów oleju napędowego. Cena oleju napędowego w sierpniu 2021 wynosiła 5,3 złotego za 1 litr paliwa. Łączny koszt paliwa wyniósł około 1795 złotych.

4. PRACA PRZEWOZOWA

Średnia praca przewozowa (Q) podczas badań wyniosła 91,84 tkm (rys. 4). Wahała się od 14,6 tkm do 185,68 tkm. Tak duży przedział spowodowany jest różnicą pomiędzy trasą poniedziałkową, a trasą tygodniową.



Rysunek 4. Dzienna praca przewozowa

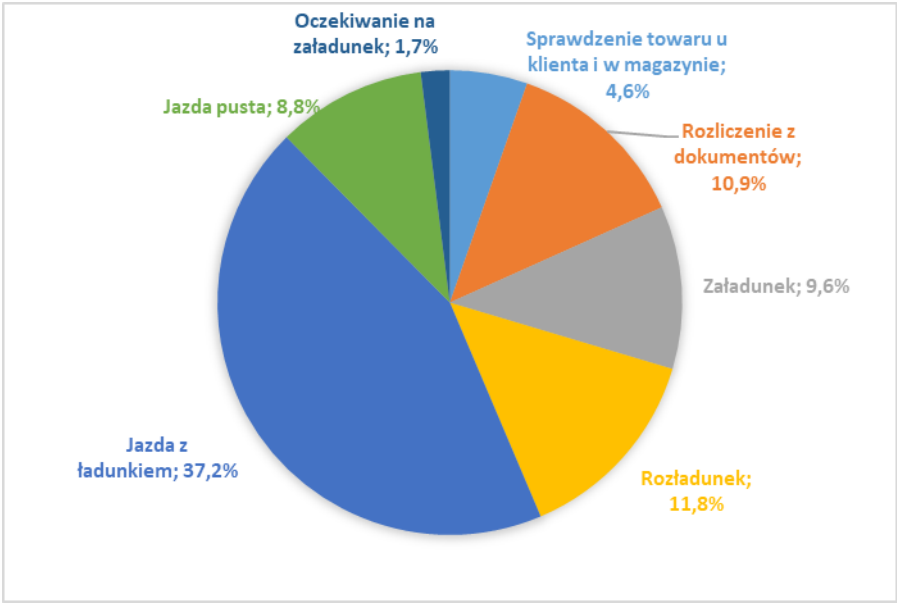
Źródło: Opracowanie własne.

Wartość pracy przewozowej o wielkości 185, 68 tkm spowodowana była najwyższą masą ładunku podczas okresu badawczego (1844,45 kg), a także tym, że kierowca największą część dostawy rozładował dopiero po 116 km trasy. Minimalna wartość pracy przewozowej– 14,6 tkm wynikała z charakterystyki trasy poniedziałkowej. Kierowca po zakończonym załadunku ma do przejechania zaledwie 10 km, aby dotrzeć do punktu, do którego dostarcza ok. 75% całego ładunku. Charakterystykę trasy potwierdza wykres (rys.4), na którym trzy najniższe wartości odnotowano w poniedziałki.

Analiza struktury czasu pracy określona na podstawie łącznych czasów w okresie badań (rys. 5) wskazuje na znaczący udział czasów pomocniczych w czasie procesu transportowego. Wpływa to na obniżenie efektywności transportu. Łączny czas załadunku i rozładunku to 21,4% całego czasu transportu. Dodatkowo, czynności zdawczo odbiorcze, polegające na rozliczaniu dokumentów i sprawdzaniu towaru, zarówno w magazynie jak u klienta, wyniosły 15,5% całego czasu. W tym konkretnym przypadku, niespodziewanie niski był czas oczekiwania na załadunek, który stanowił tylko 1,7% czasu ogólnego. Patrząc szczegółowo na czas oczekiwania na załadunek, należy odnotować, że wystąpił on tylko 4 razy na sumę 155 procesów załadunku i rozładunku w ciągu 20 dni. Natomiast, czas oczekiwania, jeżeli wystąpił, był relatywnie długi od 15 min do 30 min. Ponadto, na

4 przypadki oczekiwania, 2 z nim miały miejsce w bazie, a ich łączny czas wynosił 31 min, co stanowi 28% całkowitego czasu oczekiwania (111 min.).

Patrząc zbiorczo na całkowity czas procesu transportowego, czas jazdy pojazdu wynosił w sumie średnio 46% (154,7 min.) a pozostałe elementy aż 54% (181,6 min), co jest dosyć typowe dla transportu drobnicowego. Natomiast, pozytywną cechą omawianego przypadku, jest fakt, że jazda 'na pusto' (29,55 min), stanowiła jedynie 8,8% całego czasu procesu transportowego (336,3 min) i 19,1% całkowitego czasu jazdy pojazdu (154,7 min). Wynika to ze specyfiki tego rodzaju dostaw towarów, gdzie trasa ma charakter pętli, a ostatnie rozładunki są położone blisko miejsca powrotnego.



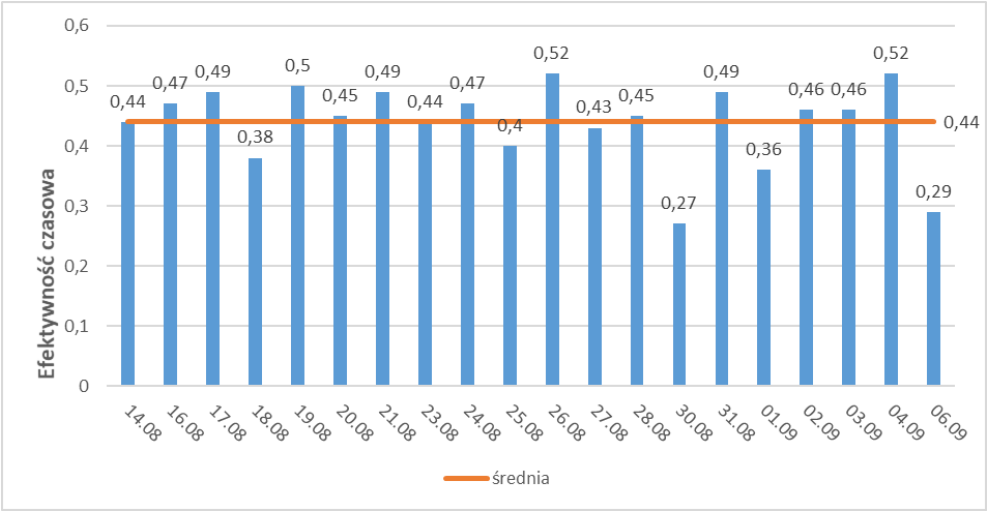
Rysunek 5. Struktura czasu pracy

Źródło: Opracowanie własne.

5. CHARAKTERYSTYKA EFEKTYWNOŚCI CZASOWEJ

Określono dzienną efektywność czasowa (E_t) wykorzystania przebiegu pojazdu transportowego (rys. 6), gdzie średnia efektywność czasowa wyniosła 0,44. Można zauważyć, że w większość dni, całkowity czas jazdy z ładunkiem zajął połowę czasu procesów transportowych. Maksymalna wartość efektywności czasowej wyniosło 0,52 (2 dni). W obu przypadkach wysoki wynik spowodowany był dużymi odległościami pomiędzy odbiorcami, które kierowca musiał przejechać. Minimalny wynik wyniósł 0,27 - tego dnia jazda z ładunkiem zajęła kierowcy 1 godzinę 9 minut, a procesy trans-

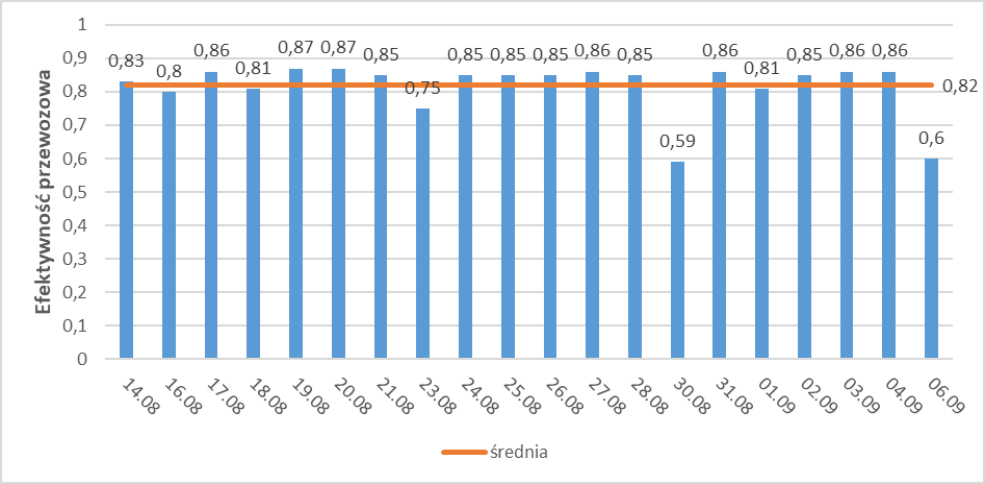
portowe 4 godziny 16 minut. Tak duża różnica spowodowana była niezgodnością towaru u jednego z klientów.



Rysunek 6. Dzienna efektywność czasowa wykorzystania przebiegu pojazdu transportowego.

Źródło: Opracowanie własne.

Dzienna efektywność przewozowa wyniosła średnio 0,82 i wahała się od 0,81 do 0,87 (rys. 7). Jest to wysoki wskaźnik spowodowany tym, że kierowca przez 80% całkowitej odległości trasy jechał z załadunkiem. Małe wahania wskaźnika można wytłumaczyć faktem, że trasa często kończyła się na tym samym kliencie, przez co kierowcy zawsze zostawała ta sama odległość do hurtowni (około 26 km). Minimalną wartość efektywności przewozowej odnotowano na trasach poniedziałkowych (0,75; 0,59; 0,6). Minimalny wynik 0,59 spowodowany był położeniem ostatniego klienta, przez co kierowca wracał na hurtownię bez żadnego ładunku przez 40 km.



Rysunek 7. Dzienna efektywność przewozowa pojazdu

Źródło: Opracowanie własne.

6. ANALIZA ZBIORCZA

Analiza zbiorcza zebranych danych (tab. 1) wskazuje na dużą zmienność pracy przewozowej (współczynnik zmienności 47%). Zarówno efektywność czasowa jak i efektywność pojazdu miały stosunkowo niski wskaźnik zmienności, odpowiednio 15% i 10%.

Tabela 1. Zestawienie analizowanych wskaźników

Lp.	Wskaźniki	Symbol	Minimum	Maksimum	Średnia	Odch. Stand.	Wsp. zmienności
1.	Praca przewozowa	*Q*	14,6	185,68	91,84	43,51	47%
2.	Efektywność czasowa	*Et*	0,27	0,52	0,44	0,06	15%
3.	Efektywność przewozowa	*Ep*	0,59	0,87	0,82	0,08	10%

Źródło: Opracowanie własne.

WNIOSKI

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski.

1. Analiza struktury czasu pracy określona na podstawie łącznych czasów w okresie badań wskazuje na znaczący udział czasów pomocniczych w czasie procesu transportowego. Wpływa to na obniżenie efektywności transportu. Mimo małego udziału czasu oczekiwania na załadunek/wyładunek (tylko 1,7% ogólnego czasu procesu transportowego), wydaje się, że czas ten można jeszcze zredukować, gdyż w 2 na 4 przypadki jego wystąpienia, miało to miejsce w bazie.
2. Struktura czasu pracy potwierdza, że w przypadku transportu drobnicowego, czas jazdy pojazdu bywa mniejszy niż pozostałe elementy składowego całkowitego czasu procesu transportowego. W badanym przypadku, czas jazdy pojazdu wynosił w sumie średnio 46% a pozostałe elementy aż 54% całego czasu. Natomiast, czas jazdy z ładunkiem był ponad czterokrotnie dłuższy niż czas jazdy bez ładunku.
3. Wskaźnik efektywności czasowej wynikający ze struktury czasu procesu transportowego wykazuje w przypadku transportu drobnicowego niskie wartości (średnia 0,44). Badania prowadzone w transporcie samochodowym kontenerów wykazały wartości tych wskaźników wyższe nawet o około 50% [15]. Natomiast wartość wskaźnika wykorzystania czasu pracy jest na porównywalnym poziomie między 0,5 a 0,6.
4. Ze względu na najniższe wyniki przy takich wskaźnikach jak praca przewozowa (Q), efektywność przewozowa (Ep) i efektywność czasowa (Et) trasa poniedziałkowa wydaje się być najmniej opłacalną dla przedsiębiorstwa. Przez to, że większa część ładunku zostaje rozładowywana po przejechanych 5 lub 10 km, przestrzeń ładunkowa pojazdu przez dalszą część trasy jest w większości niewykorzystywana. Powinno się dążyć do jak najlepszego wykorzystania przestrzeni ładunkowej np. poprzez doładowanie pojazdu.
5. Ponad 40% współczynniki zmienności przy wskaźniku pracy przewozowej wskazuje na potencjalną wysoką dysproporcję mas, długości tras i procesów transportowych. Należy dążyć do zmniejszenia czasu procesów transportowych. Podczas badań kierowca przy załadunku musiał szukać towaru do klienta na kilku paletach, które otrzymywał. Dla zmniejszenia czasu przy załadunku otrzymywany ładunek powinien być rozmieszczany czytelnie dla kierowcy.

LITERATURA:

[1] Woźniak W., Stryjski R., Mielniczuk J., Wojnarowski T., *Analiza wybranych metod optymalizacyjnych w transporcie drogowym.* „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej – Transport", 2018, 120, s. 447 – 458.

[15] Lorencowicz E., *Ocena efektywności* …, op. cit., s. 20.

[2] Kasperczyk R., *Środki transportu (część1).* Wyd. Difin, 2016, ss. 346.

[3] Skóra E., Pituch M. *Ładunek drobnicowy*. Encyklopedia Zarządzania. [https://mfiles.pl/pl/index.php/%C5%81adunek_drobnicowy] – 24.08.2022.

[4] Gładysz B., *Lean w magazynowaniu i transporcie – zasady, straty, techniki.* [w:] R. Knosala (red.) *Inżynieria zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 1*. PWE, Warszawa, 2019, s. 385-395.

[5] Mendyk E., *Ekonomika transportu.* Wyd. WSL, Poznań, 2009, ss. 441.

[6] Lorencowicz E., *Ocena efektywności transportu ciężarowego dalekobieżnego – studium przypadku.* [w:] R. Knosala (red.) *Inżynieria zarządzania. Cyfryzacja produkcji. Aktualności badawcze 1*. PWE, Warszawa, 2019, s. 273-286.

[7] Rokicki T., *Organizacja i ekonomika transportu*, Wyd. SGGW, Warszawa, 2014, ss. 136.

[8] Szymonik A., *Ekonomika transportu dla potrzeb logistyka(i).* Wyd. Difin, 2013, ss. 235.

[9] Tuzimek K., *Ocena efektywności transportu drobnicowego dostaw towarów do sklepów na wybranym przypadku,* praca dyplomowa inż. wykonana pod kierunkiem E. Lorencowicza, maszynopis, UP w Lublinie, 2022.

[10] Twaróg J., *Logistyczne wskaźniki oceny transportu w przedsiębiorstwie produkcyjnym,* „Logistyka", 2004, 2, s. 27-30.

[11] Waściński T., Zieliński P., *Efektywność procesu transportowego,* „Systemy Logistyczne Wojsk", 2015, 42, s. 221 – 235.

[12] Lorencowicz E., Jarmuł R., Koszel M., Przywara A., *Analiza wykorzystania czasu pracy kierowców,* „Problemy Transportu i Logistyki", 2017, 2 (38), s. 27 – 38.

[13] Wojan W., Wysocka A., *Istota czasu w procesach transportowych*, „Problemy Transportu i Logistyki", 2011, 12, s. 127 – 143.

STRESZCZENIE

Zarządzanie czasem pracy przez kierowców wykonujących dostawy do sklepów – studium przypadku

Praca przedstawia studium przypadku transportu drobnicowego firmy transportowej obsługującej hurtownie mięsa i wędlin. Badania przeprowadzono w okresie 20 dni roboczych i dotyczyły wskaźników efektywności transportu związanych z zarządzaniem czasem. Na podstawie list załadunkowych, zapisów kierowcy we własnoręcznie sporządzonym harmonogramie, paliwowych dokumentów WZ oraz wywiadu z kierowcą, obliczono

i omówiono takie wskaźniki jak czas procesu transportowego, pracę przewozową (w tonokilometrach), efektywność czasową wykorzystania przebiegu pojazdu transportowego oraz efektywność przewozową pojazdu. Przeprowadzona analiza prowadziła do wniosków odnośnie efektywności transportowej i zarządzania czasem w transporcie.

Słowa kluczowe: transport samochodowy, transport drobnicowy, efektywność transportu, wykorzystanie środków transportowych,

SUMMARY

Time management of the truck driver delivering goods to shops – case study

A case study of the transport company delivering meat and processed meat products to shops is presented. The investigation of that groupage transport was done over a period of 20 working days and were concerned with transport time efficiency indicators. Based on loading lists, drivers self-produced schedule, fuel collecting documents and interview with the driver, the following indicators were calculated and analysed, transportation time, freight work (measured as weight-distance – tonne-km), time effectiveness of transport vehicle and freight effectiveness of the vehicle. The analysis led to conclusions regarding transport effectiveness.

Keywords: vehicle transport, groupage transport, transport efficiency, use of freight transport.