

Redakcja

Miłosz Czopek



**ZARZĄDZANIE – KOMUNIKACJA
– NOWOCZESNOŚĆ**

**ZARZĄDZANIE – KOMUNIKACJA
– NOWOCZESNOŚĆ**

Redakcja
Miłosz Czopek

**ZARZĄDZANIE – KOMUNIKACJA
– NOWOCZESNOŚĆ**



Recenzja

dr hab. Dominika Narożna
dr hab. Tomasz Hoffmann

Korekta i redakcja

Aleksandra Cichowska

Projekt okładki

Kinga Wrzos

© *Copyright by Uczelnia Jana Wyżykowskiego*

© *Copyright by Wydawnictwo Naukowe FNCE*

Uczelnia Jana Wyżykowskiego



ISBN: 978-83-61234-31-9

Wydawnictwo Naukowe FNCE



ISBN: 978-83-67786-37-9

Poznań 2023

Spis treści

Miłosz Czopek	
Wprowadzenie	7

Zarządzanie

Jolanta Dmowska	
Wybrane aspekty <i>work-life balance</i> w praktyce	13

Miłosz Czopek, Magdalena Ślebioda	
Finansowanie szkoleń w jednostkach samorządu terytorialnego. Analiza budżetowa	27

Renata Socha	
Dobrostan nauczycieli jako element kultury organizacyjnej w zarządzaniu nowoczesną placówką oświatową	49

Komunikacja

Izabella Ewa Cech	
Rozpoznawalność branży MLM – dodatkowy biznes czy oszczędność – wyniki badań	69

Dorota Balcerzyk, Marek Oślizło	
Rola komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu organizacją	89

Jerzy Widerski	
Współczesny wizerunek nauczycieli – omówienie wyników badań ilościowych przeprowadzonych z uwzględnieniem środowiska uczniów, nauczycieli oraz szerokiego otoczenia społecznego	123

Nowoczesność

Anna Wojciechowicz

Wykorzystanie metody *Problem-Based Learning* w szkolnictwie wyższym na przykładzie Uczelni Jana Wyżykowskiego..... 151

Marta Wolska, Tadeusz Gorewoda

Realizacja procesu doskonalenia nowoczesnego laboratorium..... 169

Grzegorz Kamieński, Łukasz Mikowski

Nowoczesne rozwiązania prawne w przedmiocie ochrony konsumentów przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców.....193

Robert Krzemień

Modernizacja sieci elektroenergetycznych warunkiem nowoczesności systemu energetycznego państwa.....219

Artur Rogacki

Dokumentacja samojezdnych maszyn górniczych eksploatowanych w podziemnych zakładach górniczych..... 245

Lewicki Mirosław

Urabianie mechaniczne skał zwięzłych w warunkach eksploatacji podziemnej złoża rudy miedzi273

Wprowadzenie

Dyskusję dotyczącą optymalizacji efektywności zarządczej współczesnych organizacji cechuje wysoki dynamizm. Teoria i praktyka poszukuje oraz wskazuje rozwiązania, których celem jest umożliwienie sprostanania nowym warunkom na zmieniających się rynkach. Poszukiwane są przewagi konkurencyjne. Wdraża się i rozwija udoskonalone wzorce postępowania. Usprawnia się komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Zarządzanie organizacjami w ujęciu ogólnym sprowadza się do planowania, organizowania, motywowania i kontroli, a zarządzający realizują wymienione fundamentalne funkcje zarządzania wykorzystując proces komunikacji. Oznacza to, że skuteczne zarządzanie organizacjami nie jest możliwe bez efektywnej komunikacji. Optymalizując poszczególne procesy zarządcze można m.in. podążać drogą preferowaną przez przedstawicieli szkoły inkrementalistów, będących zwolennikami pragmatyzmu zarządczego. Jądro tego podejścia polega na implementacji sprawdzonych praktyk. Podkreśla się pozytywną motywację osób uczestniczących w procesie zarządzania organizacjami, jak również wartość korzystania z przykładów firm, których działalność zapewniła im sukces. Niniejsza monografia składa się z trzech części dyskutujących zagadnienia m.in. z zakresu multilevel marketingu, komunikacji interpersonalnej, wizerunku, zarządzania zasobami ludzkimi, w tym narzędzi work-life-balance, szkoleń pracowniczych, kultury organizacyjnej oraz nowoczesnych praktyk udoskonalających zarządzanie różnorodnymi organizacjami. Przedkładana Czytelnikom monografia pt. Zarządzanie-Komunikacja-Nowoczesność jest dziełem otwartym na poszukiwania i prezentuje wyniki badań Autorów reprezentujących ośrodki akademickie, instytut badawczy oraz kadrę zarządzającą organizacji z Wrocławia, Łodzi, Zielonej Góry, Gliwic, Wałbrzycha, Lubina i Polkowic, co nadaje dziełu charakter wieloaspektowy. Układ i struktura publikacji wynika z podjętej tematyki.

Monografię otwiera opracowanie Jolanty Dmowskiej, która dyskutuje wybrane zagadnienia dotyczące narzędzi work-life balance. Badaczka koncentruje badania na przyczynach zainteresowania koncepcją i jej rozwojem w ostatnich latach, a także na bieżących zmianach legislacyjnych wspierających jej realizację. W tekście przedstawiono wyniki badań, ukazujących

wykorzystanie narzędzi work-life balance w praktyce biznesowej w wybranych organizacjach zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Rozważania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi kontynuuje Miłosz Czopek i Magdalena Ślebioda ukazując analizę potrzeb szkoleniowych jako ważny element procesu rozwoju kadr w administracji samorządowej, który oprócz dostarczania istotnych informacji dotyczących luki kompetencyjnej, pozwala również precyzyjnie oszacować wysokość środków publicznych, które należy zabezpieczyć w budżecie jednostki samorządu terytorialnego. Opracowanie prezentuje wyniki analizy budżetów jednostek dolnośląskiego samorządu terytorialnego, dotyczącej wysokości zaplanowanych i wykorzystanych środków na szkolenia. Okres przeprowadzonych przez Autorów badań objął lata 2018–2021. Pierwszą część monografii zamyka artykuł Renaty Sochy, który kieruje uwagę na związek kultury organizacyjnej i dobrostanu nauczycieli w pryzmacie szkoły jako organizacji. Badaczka analizuje w szczególności aspekty nowoczesności i innowacyjności oraz jakości i efektywności procesów edukacyjnych. Ukazuje kulturę organizacyjną i dobrostan jako zjawisko, które zajęło należne mu miejsce w dyskusjach na temat ucznia, nauczyciela i szkoły. Autorka w przeprowadzonej analizie podkreśla, że nauczyciele, którzy odczuwają satysfakcję i zadowolenie z pracy, charakteryzuje pozytywna postawy wobec odpowiedzialności zawodowej i pełnionej roli społecznej, co przekłada się na wysoki stopień ich zaangażowania, stymuluje współpracę z innymi nauczycielami oraz kształtuje umiejętność krytycznej refleksji nad wykonywaną pracą.

Kolejny rozdział autorstwa Izabelli Ewy Cech w płynny sposób kończy rozważania kwestii zarządczych i rozpoczyna drugą część przedkładanej monografii, która koncentruje się na szeroko rozumianych aspektach związanych z komunikacją. Badaczka akcentuje, że poszukiwanie nowych formy dystrybucji towarów i dostępu do ostatecznego konsumenta wymaga od przedsiębiorców wykorzystywania różnorodnych form zarówno prowadzenia biznesu, jak i komunikacji z otoczeniem. Nowe media i kanały społecznościowe umożliwiają przedsiębiorcom kontakt z potencjalnymi odbiorcami towarów i usług. Obserwowane, rosnące koszty utrzymania powyższych kanałów skłaniają organizacje do alternatywnych form dystrybucji produktów i usług na drodze polecenia, a co za tym idzie budowania zaufania w ramach programów afiliacyjnych stosowanych w systemie Multilevel Marketingu (MLM). Autorka analizuje i dyskutuje w opracowaniu wyniki badań dotyczących branży MLM, a w szczególności trendów w ostrzeganiu tego systemu dystrybucji towarów i usług. Temat komunikacji

interpersonalnej w zarządzaniu organizacjami kontynuują Dorota Balcerzyk i Marek Oślizło. Autorzy, na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu formułują rekomendacje, które umożliwiają optymalizację procesu komunikacji. Podkreślane jest znaczenie odpowiednio zaprojektowanego procesu komunikacji. Badacze eksponują konieczność rozwoju kompetencji komunikacyjnych wśród kadry zarządzającej, który w istotny sposób pomaga w realizacji celów organizacji. Współczesny wizerunek nauczyciela stanowi sedno rozważań kolejnego rozdziału monografii autorstwa Jerzego Wiederskiego. Badacz analizuje wyniki badań ilościowych dotyczących wizerunku wskazanej grupy zawodowej w ocenie jej przedstawicieli, uczniów oraz otoczenia społecznego, w zakresie istotnych obszarów i determinant. Autor podejmuje m.in. próbę odpowiedzi na pytanie, czy możliwe jest wskazanie występowania różnych subwizerunków charakteryzujących się diametralnymi różnicami.

Trzecią część monografii prezentującą nowoczesne rozwiązania oraz dobre praktyki różnorodnych organizacji, otwiera Anna Wojciechowicz rozdziałem poświęconym możliwościom oraz ograniczeniom stosowania metody problem-based learning (PBL) w polskim szkolnictwie wyższym. Autorka akcentuje, że wskazana metoda umożliwi zdobycie solidnych umiejętności akademickich w obszarach o określonych zainteresowaniach, a jednocześnie nauczanie się stosowania przedstawionych teorii i metod w różnych sytuacjach. Badaczka podkreśla, że uczenie się oparte na rozwiązywaniu problemów pozwala studentom na płynne przejście ze środowiska akademickiego do zawodowego, uczy kreatywności, logicznego myślenia oraz pozwala nabyć, niezbędnych do pracy w zespole, kompetencji miękkich. Metoda PBL ukazywana jest jako aktywny proces wymagający zaangażowania, koncentrujący się na studencie, a nie na z góry ustalonym programie nauczania. Autorka przedstawia wyniki badań empirycznych, na podstawie których formułuje m.in. wniosek dotyczący konieczności propagowania założeń dyskutowanej metody w środowisku akademickim. Temat ciągłego doskonalenia metod działania współczesnych organizacji kontynuuje Marta Wolska i Tadeusz Gorewoda. Autorzy, na przykładzie laboratoria, ukazują procesy racjonalizowania różnych obszarów, mające na celu utrzymanie konkurencyjności rynkowej. Badacze dyskutują koncepcje, modele i priorytetowe kierunki doskonalenia nowoczesnego laboratorium. W kolejnym rozdziale monografii Grzegorz Kamiński i Łukasz Mikowski podejmują się próby analizy nowoczesnych rozwiązań prawnych kształtujących relacje między konsumentami i przedsiębiorcami. Autorzy podkreślają, że rozwój

technologii i postępująca digitalizacja gospodarki spowodowała oferowanie na rynkach nowych usług i towarów coraz liczniejszym grupom konsumentów. Nowe możliwości niosą ze sobą nie tylko korzyści dla konsumentów, ale stanowią także źródło potencjalnych zagrożeń. Badacze w opracowaniu akcentują konieczność dostosowania instrumentów prawnych w celu ochrony konsumentów przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców. W dalszym rozdziale Robert Krzemień podejmuje również aktualny temat dotyczący możliwości intensyfikacji wykorzystania infrastruktury sieciowej dzięki jej modernizacji zwiększającej zdolności przesyłowe, która może stanowić alternatywę dla jej dalszej rozbudowy. Autor wskazuje możliwość unowocześnienia linii elektroenergetycznych dzięki wdrożeniu sieci inteligentnych smart grid i systemów monitoringu obciążalności prądowej przy zastosowaniu nowoczesnych systemów oraz narzędzi IT oraz magazynów energii, pozwalających na szerszą integrację z rozproszonymi źródłami generacji prądu. Badacz podkreśla, że powyższe działania mogą w fundamentalny sposób wpłynąć na proces modernizacji infrastruktury sieciowej, przy równoczesnym zachowaniu zasad zrównoważonego rozwoju. Kolejny artykuł autorstwa Artura Rogackiego dotyczy dokumentacji samojezdnych maszyn górniczych eksploatowanych w podziemnych zakładach górniczych. Autor wykorzystując metodę dogmatyczno-prawną oraz prawno-empiryczną analizuje powyższą dokumentację pod kątem przepisów prawa powszechnie obowiązującego i aktów prawa wewnętrznego zakładu górniczego. Monografię zamyka opracowanie Mirosława Lewickiego, który omawia nowoczesne urabianie mechaniczne skał zwięzłych w warunkach eksploatacji podziemnej złoża rudy miedzi. Technologia prowadzenia eksploatacji w warunkach podziemnej kopalni rudy miedzi opiera się na systemie komorowo-filarowym z ugięciem stropu z różnymi odmianami. Autor dyskutuje korzyści wynikające z rezygnacji ze strzelania przodków na rzecz mechanicznego urabiania. Podkreśla, że takie rozwiązanie daje możliwość wprowadzenia wysokiego stopnia automatyzacji procesów produkcyjnych umożliwiających poprawę efektywności technicznej i ekonomicznej realizowanych procesów produkcyjnych. Badacz konstatuje, że proponowane nowoczesne rozwiązanie pozwoli również ograniczyć ilości pracowników przebywających w strefach wysokiego zagrożenia.

Jestem przekonany, że wyniki publikowanych badań stanowią źródło cennych wskazówek dla praktyków oraz interesujących materiałów dla studentów. Prezentowane w monografii opracowania dopełniają stan dotychczas prowadzonych badań.

Miłosz Czopek

Zarządzanie

Jolanta Dmowska

Uczelnia Jana Wyżykowskiego w Polkowicach

ORCID: 0000-0001-5637-718X

Wybrane aspekty *work-life balance* w praktyce

Selected aspects of work-life balance in practice

Abstrakt

Artykuł opisuje wybrane zagadnienia dotyczące narzędzi *work-life balance*. Koncentruje się na przyczynach zainteresowania koncepcją i jej rozwojem w ostatnich latach, a także na bieżących zmianach legislacyjnych wspierających jej realizację. Ponadto przedstawiono w nim wyniki badań, w jaki sposób narzędzia *work-life balance* są wykorzystywane w praktyce biznesowej na próbie wybranych organizacji województwa dolnośląskiego.

Słowa kluczowe: równowaga życie zawodowe – życie osobiste, zatrudnienie, zarządzanie zasobami ludzkimi

Abstract

The article describes selected issues regarding work-life balance tools. It focuses on the reasons for interest in the concept and its development during last years as well as current legislative changes supporting its implementation. In addition, the results of research were presented, how the tools of work-life balance are used in business practice on a sample of selected organizations of the Lower Silesian Voivodeship.

Keywords: work-life balance, employment, human resources management

Work-life balance, czyli równowaga: praca (życie zawodowe) vs. życie osobiste (poza pracą, działalność pozazawodowa, czas wolny), jest pojęciem rozważanym w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, którego znaczenie stopniowo wzrasta w ostatnich latach.

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu spotyka się różne definicje tego pojęcia. D. Clutterbuck równowagę między życiem zawodowym i osobistym określa jako „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia”¹. W definicji tej kładzie się nacisk na kwestie właściwego zarządzania czasem przez pracownika w celu osiągnięcia z jednej strony dobrobytu materialnego, a z drugiej spełnienia w życiu osobistym, rodzinnym. Autor zwraca uwagę na potencjalny konflikt w dzieleniu czasu i zaangażowania pomiędzy pracą a życiem osobistym, co oznacza, że im więcej czasu poświęca się na życie zawodowe, tym mniej pozostaje na działalność pozazawodową i odwrotnie.

Z kolei S. Lewis, R. Gambles, R. Rapoport stwierdzają, że:

*koncepcja równowagi praca – życie bazuje na fakcie, że praca zarobkowa i życie osobiste powinny być postrzegane mniej jako priorytety konkurujące, lecz raczej jako dopełniające się wzajemnie elementy pełnego życia. Sposobem osiągnięcia tego stanu jest przyjęcie nastawienia, które jest rozumiane jako proces dwukierunkowy, dotyczący brania pod uwagę potrzeb pracowników, jak i pracodawców*².

Definicja ta ujmuje także perspektywę pracodawcy, tak aby osiągnięcie równowagi dotyczyło także zaspokajania jego potrzeb.

W polskiej literaturze prof. S. Borowska za L. Danielsem definiuje *work-life balance* jako: „zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego – domem, rodziną, zdrowiem, aktywnością społeczną, zainteresowaniami, itp.”³.

¹ E. Robak A. Słocińska, *Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 257, s. 161.

² R. Tomaszewska-Lipiec, *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2018, s. 60–63.

³ L. Daniels, *What Does Work-Life Balance Means?*, www.W-LB.org.uk, [w:] S. Borowska, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, Acta Universitatis

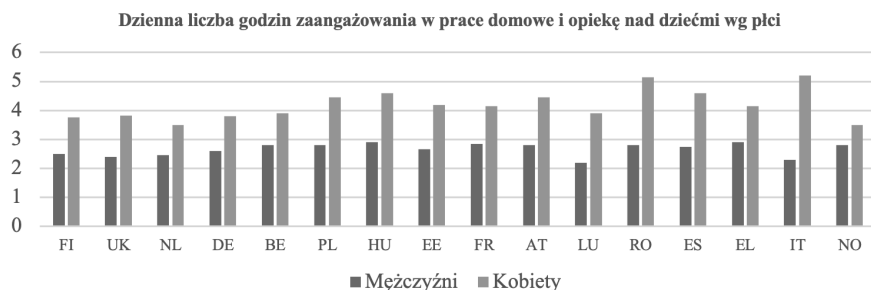
Zainteresowanie pojęciem *work-life balance*, czyli równowagą pomiędzy pracą a życiem osobistym, pojawiło się w odpowiedzi na trendy demograficzne we współczesnym społeczeństwie.

Jeden z nich dotyczy zmieniającej się roli kobiet, polegającej na osiągnięciu coraz większej samodzielności i spełnianiu się w życiu zawodowym. Z drugiej strony jednak kobiety nie chcą porzucić roli matki, chcą spełniać się w organizacji gospodarstwa domowego i opiece nad bliskimi. Jak pokazują badania statystyczne⁴ w krajach europejskich, kobiety są bardziej zaangażowane w działalność domową i opiekuńczą niż mężczyźni.

Rysunek 1 Udział procentowy zaangażowania kobiet i mężczyzn w prace domowe i opiekę nad rodziną w wybranych krajach europejskich w latach 2008–2015



Rysunek 2 Dzienna liczba godzin zaangażowania w prace domowe i opiekę nad dziećmi wg płci w wybranych krajach europejskich w latach 2008–2015



Źródło: EUROSTAT, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=How_do_women_and_men_use_their_time_-_statistics [dostęp: 14.04.2023].

Lodziensis, Folia Oeconomica 240, 2010, s. 8.

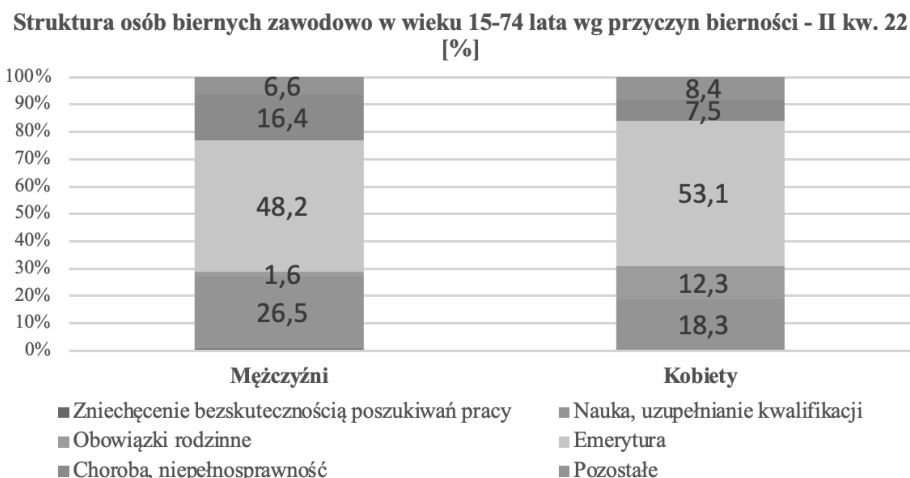
⁴ EUROSTAT, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=How_do_women_and_men_use_their_time_-_statistics [dostęp: 14.04.2023].

Jak wskazują powyższe wykresy, dane dotyczące Polski są zbieżne ze średnią państwa Unii Europejskiej.

Z danych EUROSTAT wynika, że kobiety częściej zajmują się zakupem jedzenia, sprzątaniem, prasowaniem i praniem, podczas gdy mężczyźni są bardziej zaangażowani w prace budowlane i ogrodowe. Mężczyźni i kobiety uczestniczą w opiece nad dziećmi, jednakże kobiety angażują się w opiekę, nadzór i towarzyszenie swoim dzieciom, podczas gdy mężczyźni uczestniczą w nauczaniu, zabawie i rozmowach ze swoimi dziećmi.

Według danych GUS za II kwartał 2022 roku, obowiązki rodzinne stanowią 12,3% przyczyn bierności zawodowej kobiet, 1,6% mężczyzn w wieku 15–74 lat.

Rysunek 3 Struktura osób biernych zawodowo w wieku 15–74 lata wg przyczyn bierności – dane za II kw. 2022 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

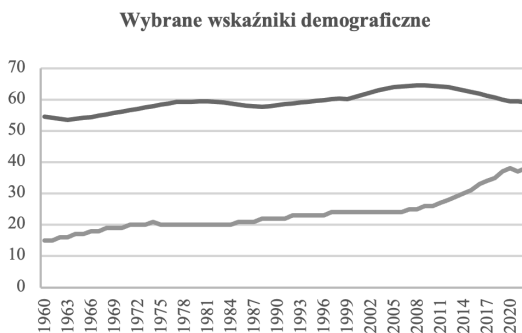
Nie bez znaczenia są również trendy demograficzne dotyczące zmniejszania się liczby urodzeń, spadku udziału osób produkcyjnych oraz wzrostu liczby osób starszych (poprodukcyjnych). Poniższe wykresy przedstawiają ww. trendy w Polsce w latach 1960–2021.

Rysunek 4 Liczba urodzeń w tys. osób w Polsce w latach 1960–2021



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 5 Wskaźnik ludności w wieku produkcyjnym jako udział procentowy do liczby mieszkańców ogółem oraz udział ludności w wieku poprodukcyjnym na 100 osób w wieku produkcyjnym w Polsce w latach 1960–2021



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Pomimo spadku procentowego liczby osób w wieku produkcyjnym w liczbie ludności ogółem dane statystyczne wskazują na systematyczny wzrost aktywności zawodowej. Poniższy wykres przedstawia wzrost współczynnika aktywności zawodowej osób w Polsce w latach 2010–2022.

Rysunek 6 Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 15–89 lat



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS *Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo* z 24.08.2022.

Wymienione powyżej trendy powodują konieczność podejmowania przez instytucje państwowe działań mających na celu wzrostu dzietności oraz zapewnienie szerokiej opieki senioralnej przy jednoczesnym utrzymaniu trendu wzrostu aktywności zawodowej Polaków. Zmiany legislacyjne powinny wspierać pracowników w umożliwieniu pogodzenia realizacji celów zawodowych z opieką nad rodziną.

Narzędzia *work life-balance* – ujęcie formalne

Zainteresowanie organów Unii Europejskiej kwestiami dotyczącymi *work-life balance* znalazło swoje odbicie w podjętej Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z 20.06.2019 roku w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów (...). Stosownie do Artykułu 1 przedmiotowej Dyrektywy, ustanawia się minimalne wymagania mające na celu osiągnięcie równości kobiet i mężczyzn pod względem szans na rynku pracy i traktowania w miejscu pracy przez ułatwienie pracownikom będącym rodzicami lub opiekunami godzenia życia zawodowego z rodzinnym. W tym celu Dyrektywa przewiduje indywidualne prawa związane z:

- a) urlopem ojcowskim, urlopem rodzicielskim i urlopem opiekuńczym;
- b) elastyczną organizacją pracy dla pracowników będących rodzicami lub opiekunami.

Zgodnie z Artykułem 20 tejże Dyrektywy państwa członkowskie były zobowiązane do wprowadzenia w życie przepisów niezbędnych do jej wykonania. W związku z powyższym w Polsce dokonano stosownych zmian *Kodeksu Pracy* (ustawa z 09.03.2023 r. o zmianie ustawy *Kodeks Pracy* oraz niektórych innych ustaw), które wejdą w życie 26.04.2023 roku. Najważniejsze zmiany dotyczą:

- nowego zakresu informacji dla pracowników (dot. zasad obowiązujących w zakładzie),
- długości przerwy w pracy (uzależnienia długości przerwy od dziennej liczby godzin pracy),
- dodatkowych dni wolnych z powodu wystąpienia siły wyższej w pilnych sprawach rodzinnych,
- dodatkowych uprawnień dla pracowników wychowujących dzieci do 8. roku życia (dodatkowa ochrona i elastyczny czas pracy),
- dłuższych urlopów rodzicielskich,
- szkoleń pracowników w godzinach pracy,
- zgody na dodatkowe zatrudnienie (pracodawca co do zasady nie będzie mógł zakazać pracownikowi jednoczesnej pracy w innym zakładzie poza działalnością konkurencyjną),
- umowy na okres próbny (m.in. uzależnienie długości okresu próbnego od planowanego okresu zatrudnienia),
- wypowiedzenia umowy o pracę na czas określony (m.in. pracodawca musi wskazać przyczynę wypowiedzenia oraz powiadomić związek zawodowy, do którego należy pracownik).

Podobnie zakłady pracy poszukują rozwiązań, które prowadziłyby do zwiększenia zaangażowania pracowników w osiąganie ich celów, przy jednoczesnym umożliwieniu pracownikom wypełniania obowiązków rodzinnych czy realizacji ich zainteresowań. Mają one świadomość, że pracownik wypoczęty, spełniony rodzinnie może wydajniej pracować. Ponadto zapewnienie odpowiednich warunków pracownikom powoduje stabilizację zatrudnienia i tym samym korzyści finansowe dla zakładów pracy.

Narzędziami, które mogą pogodzić ww. kwestie, są właśnie instrumenty *work-life balance*. W literaturze⁵ i praktyce można spotkać następujące narzędzia równowagi praca – życie osobiste:

⁵ M. Żak, *Czy możliwa harmonia? Praca i rodzina w świetle koncepcji work-life balance*, [w:] A. Niesporek (red.), *Górnośląskie Studia Socjologiczne*, Seria Nowa, Tom 8, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2017, s. 181, M. Syper-Jędrzejak, *Narzędzia*

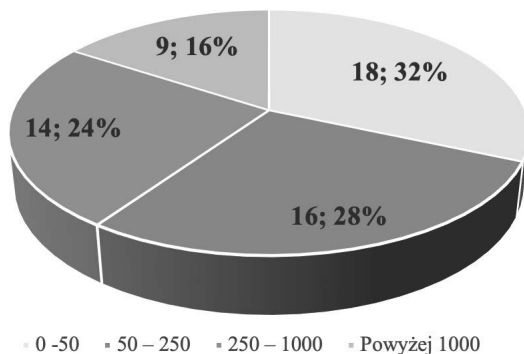
- praca w niepełnym wymiarze czasu pracy, np. na część etatu,
- *job-sharing* (podział pracy pomiędzy dwie lub więcej osób, w taki sposób, aby każda miała możliwość wywiązywania się ze swoich obowiązków),
- elastyczny czas pracy,
- zwiększenie godzin pracy w ciągu dnia, które umożliwi przepracowane pełnego wymiaru czasu pracy w mniejszą liczbę dni,
- praca w domu (np. telepraca, praca zdalna),
- praca terminowa, która umożliwi pracownikom redukcję liczby godzin pracy w okresie np. świąt czy wakacji,
- przerywany czas pracy, np. dla osób, które wykonują ciężką pracę fizyczną,
- praca w weekendy dla osób, które nie mogą pracować w trakcie tygodnia,
- dodatkowe świadczenia finansowe – np. finansowanie wypoczynku letniego czy zimowego, czy też wynikające np. z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych (np. bony świąteczne),
- ubezpieczenia – pakiety ubezpieczeń, które obejmują także wszystkich członków rodziny pracownika,
- zdrowie – finansowanie przez zakład pracy pakietów medycznych oraz innych potrzeb medycznych pracowników,
- programy emerytalne – dodatkowe programy pracownicze finansowane przez zakłady pracy,
- wypoczynek/czas wolny – finansowanie lub współfinansowanie wypoczynku pracowników oraz członków ich rodzin, karty wstępu na obiekty sportowe i do instytucji kultury,
- edukacja – finansowanie szkoleń dla pracowników.

Wymienione powyżej narzędzia równowagi praca – życie osobiste, zarówno te, które obowiązują obywateli UE i zostały zaimplementowane w Polsce, jak również dodatkowe propozycje oferowane w tym zakresie przez pracodawców, znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce, o czym będzie mowa w dalszej części.

Narzędzia *work-life balance* w praktyce – wyniki badań

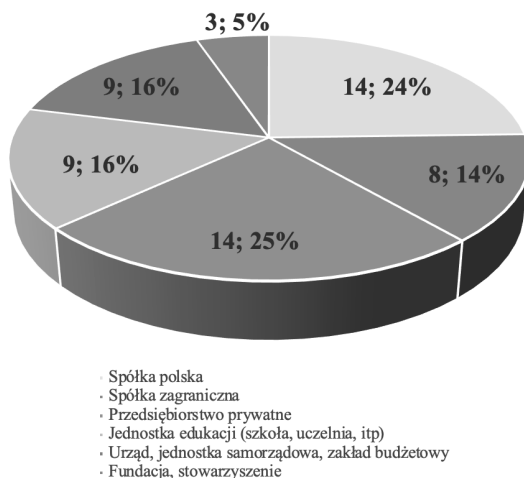
W pierwszym kwartale 2023 roku przeprowadzono badania ankietowe na grupie 57 zakładów pracy z województwa dolnośląskiego o różnej wielkości oraz charakterze prowadzonej działalności i strukturze właścicielskiej dotyczące występujących w nich narzędzi *work-life balance*. Poniższe wykresy przedstawiają charakterystykę badanych zakładów.

Rysunek 7 Wielkość badanych zakładów



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

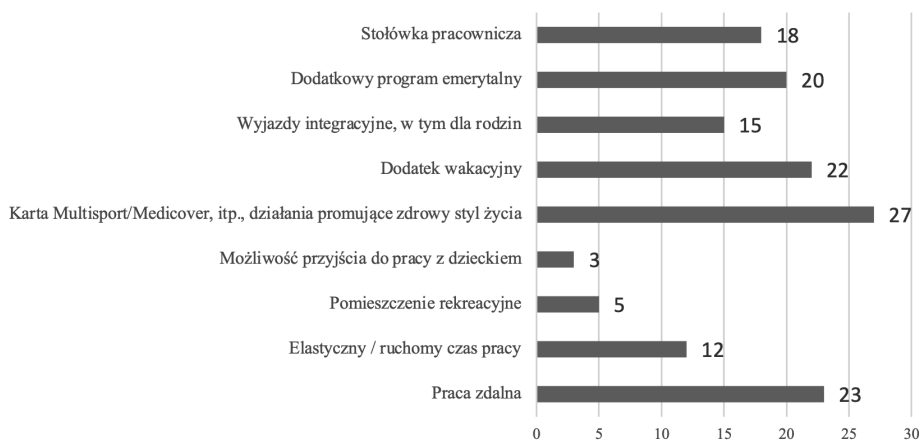
Rysunek 8 Charakter prowadzonej działalności, struktura właścicielska badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Starano się tak dobrać próbę badawczą, aby uczestniczyły w nich zróżnicowane zakłady, co przedstawiają powyższe wykresy. W wyniku odpowiedzi na pytanie z wymienionymi narzędziami *work-life balance* uzyskano odpowiedzi, które z narzędzi występują w danym zakładzie pracy.

Rysunek 9 Narzędzia *work-life balance* w praktyce



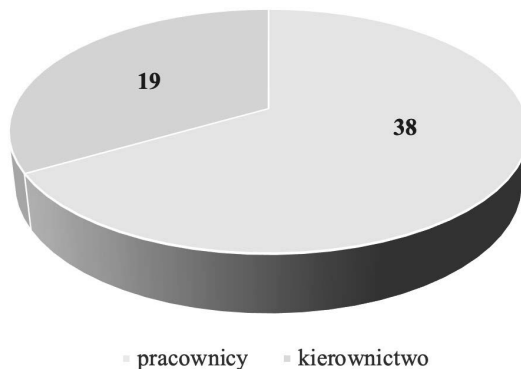
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najwięcej odpowiedzi, blisko połowa badanych, uzyskały karty promujące zdrowy styl życia – wstępy na obiekty sportowe (np. karta Multisport czy Medicover). Karty te są popularne w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych oraz w niewielkim stopniu w instytucjach samorządowych. Praca zdalna, która stała się powszechna w okresie zachorowań na COVID-19, na stałe pozostała w części przedsiębiorstw polskich, zagranicznych oraz fundacji – przy czym dotyczy ona głównie części stanowisk administracyjnych. Dodatek wakacyjny głównie występuje w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. Również na dodatkowe programy emerytalne, oferowane w ramach indywidualnych pracowniczych programów emerytalnych, wskazywały głównie przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne o większej liczbie pracowników. Stołówki pracownicze występują w jednostkach edukacyjnych oraz części przedsiębiorstw. Na wyjazdy integracyjne wskazały głównie przedsiębiorstwa zagraniczne i polskie, w niewielkim stopniu instytucje samorządowe. Elastyczny/ruchomy czas pracy dotyczy części przedsiębiorstw prywatnych, fundacji oraz w niewielkim stopniu przedsiębiorstw zagranicznych. Najmniej popularnym narzędziem *work-life balance* jest pomieszczenie rekreacyjne, na które wskazało część przedsiębiorstw zagranicznych, oraz

możliwość przyjscia do pracy z dzieckiem (dotyczy sytuacji sporadycznych, jak dni świąteczne czy część wakacji), na co wskazały fundacje i przedsiębiorstwo prywatne.

Kolejna badana kwestia dotyczyła tego, kto w zakładzie inicjuje wdrożenie narzędzi *work-life balance*. Poniższy wykres przedstawia odpowiedzi.

Rysunek 10 Strony inicjujące narzędzia *work-life balance* w zakładzie



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badania wskazują, że w większości organizacji stroną inicjującą są pracownicy. Odpowiedzi te wybrały głównie zakłady o mniejszej liczbie zatrudnionych. Wynika to z lepszych możliwości komunikacji w małych organizacjach niż w firmach większych, gdzie pracownik jest z reguły anonimowy i nie widzi możliwości przekazania swoich oczekiwań.

Jak pokazują powyższe badania w zakładach pracy stosuje się narzędzia *work-life balance*, ale głównie w większych przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. W instytucjach samorządowych i edukacyjnych w niewielkim stopniu są one wprowadzane. W firmach prywatnych praktycznie nie występują, poza elastycznym czasem pracy, który w większości wynika z rodzaju prowadzonej działalności (logistyka, usługi budowlane czy finansowe). Podobnie sytuacja wygląda w fundacjach. Świadczyć to może o tym, że świadomość korzyści, jakie przynosi stosowanie narzędzi *work-life balance* nie jest w pełni uświadomiona w organizacjach o mniejszej liczbie zatrudnionych i mniejszych możliwościach finansowania.

W przedsiębiorstwach polskich, jak i zagranicznych o większej liczbie pracowników (w większości produkcyjnych) kierownictwo i służby HR proponują swoim pracownikom szeroki wachlarz dodatkowych możliwości

wspierających potrzeby pozazawodowe pracowników, w tym zdrowie, relacje rodzinne i rozwój zainteresowań.

Podsumowanie

Opisane w niniejszym artykule podejmowane zmiany legislacyjne oraz rozwój narzędzi *work-life balance* w poszczególnych zakładach pracy powinny wspierać pracowników w pogodzeniu dążenia do rozwijania swoich możliwości zawodowych oraz spełniania się w funkcjach rodzinnych. Z drugiej strony zakłady pracy osiągają korzyści ekonomiczne, wynikające ze stabilizacji zatrudnienia oraz poprawy efektywności pracy zatrudnionych. Ponadto zadowolony pracownik wzmacnia wizerunek swojego pracodawcy, co niewątpliwie wpływa na poprawę jego prestiżu. Wydaje się to być słuszny kierunek zmierzający ku pogodzeniu oczekiwań pracowników i pracodawców.

Bibliografia

- Borowska S., *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, Łódź 2010.
- Robak E., Słocińska A., *Równoważenie pracy z życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik warunkujący gospodarowanie współczesnymi zasobami pracy*, Katowice 2016.
- Syper-Jędrzejak M., *Narzędzia wspierania pracy-życie – wybrane przykłady z praktyki gospodarczej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 2014, nr 1.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?*, Bydgoszcz 2018.
- Żak M., *Czy możliwa harmonia? Praca i rodzina w świetle koncepcji work-life Balance*, [w:] A. Niesporek (red.), *Górnośląskie Studia Socjologiczne*, Katowice 2017.
- EUROSTAT, <https://ec.europa.eu/eurostat/>.
- Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl>.
- Raport GUS *Pracujący, bezrobotni i bierni zawodowo* z dnia 24.08.2022.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1158 z dnia 20.06.2019 r. w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów oraz uchylająca dyrektywę Rady 2010/18/UE.
- Ustawa z dnia 09.03.2023 r. o zmianie ustawy *Kodeks Pracy* oraz niektórych innych ustaw

Biogram

Jolanta Dmowska, doktor nauk ekonomicznych; specjalista z dziedziny organizacji i zarządzania; od 2004 roku wykładowca Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach; działalność naukową łączy z pracą w przemyśle w firmach polskich i zagranicznych; autorka artykułów o tematyce związanej z funkcjonowaniem przedsiębiorstw i grup kapitałowych, w tym w szczególności problematyką i obszarami funkcjonowania nadzoru właścicielskiego, ale też wybranymi aspektami zarządzania projektami i inwestycjami zagranicznymi.

Miłosz Czopek

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

ORCID: 0000-0002-9070-0304

Magdalena Ślebioda

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

ORCID: 0000-0003-3407-6428

Finansowanie szkoleń w jednostkach samorządu terytorialnego. Analiza budżetowa

Financing of training in local government units. Budget analysis

Abstrakt

Pracownicy są najważniejszym zasobem jednostek samorządu terytorialnego. Ich codzienna praca decyduje o postrzeganiu jakości zarządzania jednostkami przez lokalne społeczności. Oznacza to, że szkolenia mające na celu podnoszenie wiedzy, umiejętności i kompetencji odgrywają kluczową rolę w efektywnej realizacji różnorodnych zadań własnych i pozwalają podołać nowym wyzwaniom, z którymi jest konfrontowana administracja samorządowa. Analiza potrzeb szkoleniowych jest ważnym elementem procesu rozwoju kadr i oprócz dostarczania istotnych informacji dotyczących luki kompetencyjnej, pozwala również właściwie oszacować wysokość środków publicznych, które należy zabezpieczyć w budżecie jednostki. Artykuł prezentuje własne wyniki analizy budżetów jednostek dolnośląskiego samorządu terytorialnego, dotyczącej wysokości zaplanowanych i wykorzystanych środków na szkolenia. Okres przeprowadzonych badań objął lata 2018–2021. Opracowanie ukazuje również wnioski, sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań.

Słowa kluczowe: jednostka samorządu terytorialnego, szkolenia, budżet, środki publiczne

Abstract

Employees are the most important resource of local government units. Their daily work determines the perception of the quality of management of units by local

communities. This means that training to improve knowledge, skills, and competencies plays a key role in the effective implementation of various own tasks and helps to cope with more and more new challenges with which local government administration is confronted. Analysis of training needs is an important element of the process of personnel development and, in addition to providing important information on the competency gap, it also helps to properly estimate the amounts of public funds that should be secured in the budget of the unit. The article presents the results of an analysis of budgets in the units of Lower Silesian local government, concerning the amount of planned and used funds for training. The period of the research covered the years 2018-2021. The study also shows the conclusions made based on the research.

Keywords: local government unit, training, budget, public funds

Wstęp

Jednostki samorządu terytorialnego tworzą system społeczno-ekonomiczny. Różnią się one diametralnie od organizacji sfery biznesowej. Ich specyfikę należy postrzegać m.in. przez pryzmat wysokiej złożoności relacji z otoczeniem, oferowanie lokalnym społecznościom dóbr publicznych, sformalizowane struktury organizacyjne oraz zbiurokratyzowany proces podejmowania decyzji, nacechowany dodatkowo mniejszą autonomią liderów samorządowych. Kapitał ludzki postrzegany jest obecnie jako kluczowy zasób ekonomiczny. Jest on zasobem niematerialnym i równocześnie „nośnikiem” innych niematerialnych zasobów: kwalifikacji oraz kompetencji, które pozwalają rozwijać wiedzę organizacyjną oraz potencjał intelektualny i tym samym decydują o rozwoju organizacji^{1, 2}.

Podstawowym zasobem samorządów są kadry. To od jakości ich pracy, posiadanej wiedzy, umiejętności oraz kompetencji w wielu obszarach zależy efektywność zarządzania środkami publicznymi³, postrzeganie jednostki oraz zarządzających. Oznacza to, że szkolenia i tym samym podnoszenie wartości kapitału ludzkiego w jednostkach samorządu terytorialnego mają

¹ B. Belina, *Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji*, „Polish Journal of Continuing Education” 2017, nr 4, s. 128.

² M. Smolska, *Trendy rynku usług szkoleniowych w Polsce*, [w:], Gruszevska E., Matel A., Kozińko-Ochrymiuk E. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, Tom II, *Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok 2018, s. 89.

³ S. Figiel, W. Kozłowski, A. Rutkowska, *Kapitał intelektualny administracji samorządowej w świetle potrzeb szkoleniowych*, Olsztyn 2018, s. 51.

strategiczne znaczenie. Optymalny proces szkoleniowy powinien zostać zainicjowany przez analizę potrzeb szkoleniowych⁴, które po zdiagnozowaniu zostaną ujęte w ramach planów szkoleniowych. W następnej kolejności należy odpowiednio przygotować i przeprowadzić szkolenia, aby zagwarantowana została realizacja celów szkoleniowych. Proces podnoszenia wiedzy, umiejętności i kompetencji powinien być zwieńczony analizą efektywności zrealizowanych szkoleń, którą należy traktować jako ciągły proces, obejmujący zarówno wymiar ekonomiczny, jaki i całościowy efekt, o charakterze niematerialnym, którego pomiar jest znacznie utrudniony⁵.

Samorządy terytorialne implementują procesy szkoleniowe z trzech głównych powodów, które zostały wskazane przez J. Regulskiego⁶ już ponad dwie dekady temu. Zalicza się do nich: cykliczność wyborczo-finansową, nowe ustawy, nowe rozwiązania instytucjonalne oraz ogólne trendy rozwojowe. Warto również zwrócić uwagę na kolejną specyfikę jednostek samorządu terytorialnego. Działalność i realizacja celów finansowana jest ze środków publicznych. Ich wydatkowanie podlega zasadzie racjonalności. Oznacza to, że każdy samorząd powinien osiągać zakładane efekty przy możliwie najmniejszych nakładach. W przestrzeni publicznej wielokrotnie podnoszone były i są nadal przez środowiska samorządowe kwestie związane z niewystarczającymi środkami finansowymi pozostającymi do dyspozycji przy realizacji licznych zadań, co ukazuje m.in. konieczność podnoszenia efektywności i optymalizacji zarządzania pieniądzem publicznym⁷. Wydatkowanie finansów publicznych podlega oczywiście kontroli, a aspekty szkoleniowe oraz przeznaczane na nie środki nie należą do wyjątków.

W raporcie z kontroli przeprowadzonej przez Najwyższą Izbę Kontroli dotyczącej organizacji i finansowania szkoleń dla pracowników administracji publicznej przeprowadzonej w 2015 roku zaznaczono w ogólnej ocenie kontrolowanej działalności, że najsłabszym ogniwem procesu szkoleniowego

⁴ K. Pujer, *Diagnoza potrzeb szkoleniowych w organizacjach*, [w:] Pujek K., (red.), *Zarządzanie organizacjami w turbulentnym otoczeniu*, Wrocław 2016, s. 163.

⁵ P. Głowicki, *Przegląd rozwiązań w zakresie oceny efektywności szkoleń*, [w:] Dydycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B., (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, nr 386, s. 65.

⁶ J. Regulski, *Samorząd III Rzeczypospolitej. Koncepcje i realizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 299.

⁷ A.J. Kożuch, *Zmiany w zarządzaniu finansami lokalnymi*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 65, s. 121.

była ewaluacja szkoleń. Kontrolerzy podkreślali również częsty brak systematycznego planowania potrzeb szkoleniowych w jednostkach samorządu terytorialnego. W istotnych ustaleniach kontroli NIK akcentuje, że stwierdzone zostały duże różnice między planowanym poziomem finansowania kosztów szkoleń a jego rzeczywistą realizacją, co wskazuje na nieodpowiedni sposób planowania systemu podnoszenia kwalifikacji kadr w stosunku do rzeczywistych potrzeb. Z przeanalizowanych dokumentów wynika, że w licznych instytucjach wydatkowanie środków finansowych na szkolenia zostało zrealizowane na poziomie poniżej 80% wartości zaplanowanych⁸.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badań analiz budżetowych dotyczących wysokości zaplanowanych i wykorzystanych środków na szkolenia w jednostkach samorządu terytorialnego w latach 2018–2021.

Metodologiczne podstawy badań

Niniejsze rozważania oparto na własnych badaniach przeprowadzonych w powiatach, miastach na prawach powiatów, miastach, gminach miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego. Za metodę badań przyjęto metodę pomiaru pośredniego w postaci techniki ankietowania elektronicznego. Ankieta umożliwiła zebranie informacji od badanych za pomocą wypełnianych przez nich kwestionariuszy. Zaletą wybranej techniki metody sondażu diagnostycznego jest przebadanie licznej grupy respondentów w stosunkowo krótkim czasie. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Do jednostek samorządu terytorialnego⁹ zwrócono się o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w elektronicznym kwestionariuszu ankiety. Pytania zostały sformułowane w sposób niesugerujący badanemu odpowiedzi, a respondentom zapewniono anonimowość. Pytania dotyczyły zaplanowanych i wykorzystanych środków budżetowych na szkolenia w poszczególnych latach w okresie od 2018 do 2021 roku. Uzyskane dane poddano analizie. Badania zostały przeprowadzone w okresie czerwiec–lipiec 2021 roku. Z racji prowadzenia badań w czasie roku budżetowego 2021 dane za ten rok

⁸ Najwyższa Izba Kontroli, Organizacja i finansowanie szkoleń dla pracowników administracji publicznej, Informacja o wynikach kontroli, Delegatura w Bydgoszczy, Warszawa 2015, s. 6–10.

⁹ Liczba jednostek samorządu terytorialnego w województwie dolnośląskim wynosi 199.

dotyczące ostatecznie wykorzystanych środków na szkolenia są niepełne i wskazują wysokość środków wykorzystanych w pierwszym półroczu 2021 roku. Badaniu poddano 140 jednostek samorządu terytorialnego, co stanowi ponad 70% samorządów dolnośląskich. Respondenci zatrudniali w okresie badawczym około 10 000 pracowników.

Wyniki badań

Badania ankietowe pozwoliły ustalić wielkość zatrudnienia w konkretnych rodzajach jednostek samorządu terytorialnego. Takie postępowanie umożliwiło agregację stanów osobowych w poszczególnych latach z podziałem na urzędy starostw powiatowych, miast na prawach powiatów, miast oraz gmin miejskich, miejsko-wiejskich i wiejskich. Powyższe podejście pozwoliło zdiagnozować nie tylko ogólne wykorzystanie zaplanowanych w budżetach jednostek samorządu terytorialnego środków na szkolenia, ale również wykazać różnice między planowanym poziomem finansowania kosztów szkoleń a jego rzeczywistą realizacją w poszczególnych rodzajach urzędów. Urzędy starostw powiatowych reprezentowane były w grupie badawczej przez 21 jednostek. Najmniejsze z nich zatrudniały mniej niż 60 pracowników. Szczegółowe informacje dotyczące stanu zatrudnienia ukazuje tabela 1.

Tabela 1 Podział urzędów starostw powiatowych w zależności od ilości zatrudnionych pracowników w latach 2018–2021

POWIAT				
Ilość zatrudnionych pracowników	2018	2019	2020	2021
1–29	0	0	0	0
30–59	1	1	1	1
60–99	8	8	7	7
100–149	9	9	10	10
150–199	2	2	2	2
200–249	1	1	1	0
250–299	0	0	0	1
pow. 300	0	0	0	0

Źródło: wyniki badań własnych.

Zebrane dane ukazują wzrost zatrudnienia (tabela 2) w dyskutowanej grupie, co uwidaczniają zagregowane liczby stanów osobowych. W roku 2021 w porównaniu z 2018 stan zatrudnienia w urzędach starostw powiatowych wzrósł o 95 etatów, bazując na uśrednionych liczbach kadry urzędów zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego.

Tabela 2 Uśredniona liczba pracowników w starostwach powiatowych w poszczególnych latach

POWIAT				
	2018	2019	2020	2021
Razem	2374	2374	2419	2469

Źródło: wyniki badań własnych.

Przytoczone w opracowaniu wyniki raportu NIK opublikowanego w 2015 roku wskazują na błędne procedury planowania likwidacji luki kompetencyjnej w odniesieniu do rzeczywistych potrzeb. Argumentem przemawiającym za słusznością tego stwierdzenia w ocenie kontrolerów było wydatkowanie w dużej liczbie urzędów środków finansowych na szkolenia w wysokości poniżej 80% w stosunku do kwot zaplanowanych w budżetach. W 21 urzędach starostw powiatowych wydatkowanie środków na szkolenia w roku 2018 w stosunku do środków pierwotnie zaplanowanych wyniosło około 82% w skali wszystkich jednostek tworzących w metodologii przeprowadzonych badań homogeniczną grupę. Wykonania budżetów za rok 2019 potwierdzają przeszacowanie zaplanowanych wydatków w stosunku do środków wydatkowanych na dyskutowany cel w wysokości około 16%. Zdiagnozowane procentowe wyliczenie wykorzystanych środków w latach 2018–2019 tylko nieznacznie przekroczyło wskaźnik obliczony przez kontrolerów NIK. Drastyczne dysproporcje w planowanych i wykorzystanych środkach stwierdzono w roku 2020. We wskazanym roku urzędy starostw wykorzystały zaledwie około 58% środków zaplanowanych na podnoszenie wiedzy, kwalifikacji i umiejętności swoich pracowników. Szczegółowe dane analityczne ukazujące sumy zaplanowanych i wydatkowanych środków na szkolenia w latach 2018–2021 obrazuje tabela 3. Należy zaznaczyć, że z racji zdefiniowania końca okresu analizy wraz z pierwszym półroczem 2021 roku dane za ten rok są połowiczne i nie pozwalają wyciągnąć ostatecznych wniosków, jednak zważywszy na bardzo niskie wykorzystanie środków można

założyć, że tendencja nakreślona w pierwszym roku pandemii COVID-19 nie została w roku następnym odwrócona.

Tabela 3 Zaplanowane i wykorzystane środki budżetów urzędów starostw powiatowych na szkolenia w latach 2018–2021 w PLN

	POWIATY							
	Zaplanowane				Wykorzystane			
	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia
2018	818 497,19	9 450,00	115 000,00	43 078,80	670 567,07	9 411,00	66 718,51	35 293,00
2019	921 707,49	17 000,00	135 993,00	48 510,92	776 939,38	15 810,00	109 182,67	40 891,55
2020	680 250,12	12 000,00	89 550,00	35 802,64	392 452,26	7 540,00	43 478,00	20 655,38
2021	706 657,00	10 000,00	99 299,00	37 192,47	26 696,10	180,00	7 035,00	1 405,06

Źródło: wyniki badań własnych.

Biorąc pod uwagę wykorzystanie środków zaplanowanych na szkolenia w roku 2018 w kwocie 670 567,07 PLN w urzędach starostw powiatowych oraz uśredniony stan osobowy tych jednostek wynoszący 2374 osoby, można wskazać wysokość środków, które zostały wydatkowane na szkolenia jednego pracownika. Stosując powyższą metodę, okazuje się, że 282,46 zł to kwota, która została wydatkowana z budżetów na pracownika w celu podniesienia jego wiedzy, umiejętności i kwalifikacji. Stosując analogiczną metodologię dla danych z roku 2019, urzędy wydatkowały na pracownika kwotę 327,27 zł, a w roku 2020 wskaźnik ten wyniósł 162,24 zł.

Kolejną podgrupą w zbiorze respondentów były urzędy miasta na prawach powiatów. W badaniu wzięły udział trzy takie jednostki. Każda z nich zatrudniała około 300 pracowników i w okresie badawczym nie stwierdzono istotnych zmian stanów osobowych, tym samym jako uśrednioną ilość zatrudnionych we wszystkich urzędach przyjęto liczbę 900 osób. Analiza zaplanowanych i rzeczywiście wydatkowanych środków na szkolenia w okresie badawczym wykazała, że w roku 2018 urzędy miast na prawach powiatów spożytkowały 88,3% środków zaplanowanych na ten cel. W roku kolejnym wskaźnik ten wyniósł 83,7%, a w roku 2020 zaledwie 55,2%. Szczegółowe dane analityczne ukazujące sumy zaplanowanych i wydatkowanych środków na szkolenia w latach 2018–2021 w urzędach miast na prawach powiatu obrazuje tabela 4. Również w tej kategorii należy zaznaczyć, że dane za pierwsze półrocze 2021 roku nie pozwalają wyciągnąć ostatecznych

wniosków, jednak ich zdiagnozowana wysokość jest niezmiernie niska. Porównując uzyskane dane z wyliczeniami z raportu NIK, można wskazać, że w latach 2018–2019 urzędy miast na prawach powiatu zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego przekroczyły wskaźnik 80% wykorzystanych środków na szkolenia w stosunku do środków pierwotnie zaplanowanych w budżetach.

Tabela 4 Zaplanowane i wykorzystane środki budżetów urzędów miast na prawach powiatu na szkolenia w latach 2018–2021 w PLN

	MIASTA NA PRAWACH POWIATU							
	Zaplanowane				Wykorzystane			
	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia
2018	864 860,00	114 240,00	599 500,00	288 286,67	763 555,44	111 081,23	503 574,21	254 518,48
2019	991 160,00	111 540,00	728 500,00	330 386,67	829 763,44	100 681,21	588 282,23	276 587,81
2020	732 640,00	103 240,00	449 000,00	244 213,33	404 405,83	24 858,30	282 004,53	134 801,94
2021	676 900,00	94 000,00	402 500,00	225 633,33	19 107,20	19 107,20	19 107,20	6 369,07

Źródło: wyniki badań własnych.

Kontynuując zastosowaną w odniesieniu do urzędów starostw powiatowych metodologię obliczeń, mającą na celu wskazanie ilości środków pieniężnych rzeczywiście wykorzystanych na szkolenia pracownika urzędów miast na prawach powiatów, otrzymano dla danych za 2018 rok wskaźnik w wysokości 848,40 zł. W roku kolejnym dyskutowana wartość zwiększyła się do kwoty 921,96 zł, a w pierwszym roku pandemii COVID-19 osiągnęła wysokość 449,34 zł na jednego pracownika, co odpowiadało niespełna 49% środków przeznaczonych na ten cel w roku poprzednim.

W dalszej kolejności wyszczególnione zostały z grupy respondentów urzędy w dolnośląskich miastach. Do tej kategorii zaliczono 8 jednostek administracyjnych, zatrudniających zróżnicowaną ilościowo kadrę (tabela 5), jednak analizując zagregowaną sumę pracowników tych urzędów w latach 2018–2021, nie stwierdzono różnic, za wyjątkiem roku 2019 (tabela 6). We wskazanym roku jeden z urzędów zmniejszył zauważalnie ilość zatrudnionych, by w kolejnym roku powrócić do stanu osobowego z roku 2018. Może się to wiązać z ruchami kadrowymi wynikającymi z rozpoczęcia w listopadzie 2018 roku nowej kadencji w samorządach terytorialnych.

Tabela 5 Podział urzędów dolnośląskich miast w zależności od ilości zatrudnionych pracowników w latach 2018–2021

MIASTA				
	2018	2019	2020	2021
1–29	0	0	0	0
30–59	3	3	3	3
60–99	2	2	2	2
100–149	2	2	2	2
150–199	0	0	0	0
200–249	0	1	0	0
250–299	1	0	1	1
pow. 300	0	0	0	0

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 6 Uśredniona liczba pracowników urzędów dolnośląskich miast w poszczególnych latach

MIASTA				
	2018	2019	2020	2021
Razem	816	766	816	816

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza zaplanowanych i rzeczywiście wydatkowanych środków na szkolenia w okresie badawczym wykazała (tabela 7), że w roku 2018 urzędy dolnośląskich miast osiągnęły wskaźnik w wysokości 79,24%. Rok 2019 charakteryzował się relatywnie wysokim wykorzystaniem zaplanowanych na rozwój pracowników środków finansowych i wyniósł 90,20%. W kolejnym roku wskaźnik spadł do poziomu 76,46%. Zagregowane wartości za rok 2021, jak już podkreślano, nie ukazują ostatecznego wykorzystania zaplanowanych środków na szkolenia, co najwyżej wskazują tendencję, bazując na danych za pierwsze półrocze. Również w kategorii urzędów miast wskaźnik ten zdiagnozowany został jako niezmiernie niski.

Tabela 7 Zaplanowane i wykorzystane środki budżetów urzędów miast na szkolenia w latach 2018–2021w PLN

	MIASTA							
	Zaplanowane				Wykorzystane			
	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia
2018	374 803,00	18 000,00	130 000,00	53 543,29	296 992,59	16 850,00	75 895,80	42 427,51
2019	340 617,00	20 000,00	92 000,00	48 659,57	307 252,84	17 400,00	78 498,02	43 893,26
2020	253 428,00	17 000,00	60 000,00	36 204,00	193 772,17	11 942,98	53 912,73	27 681,74
2021	254 500,00	17 000,00	50 000,00	36 357,14	14 809,00	290,00	6 795,00	2 115,57

Źródło: wyniki badań własnych.

Zebrane dane pozwoliły wyliczyć wysokość środków przeznaczonych na szkolenia pracownika urzędów dolnośląskich miast. Zważywszy, że uśrednione zatrudnienie w 2018 roku wynosiło 816 osób, a wykorzystane środki, w tej kategorii urzędów, opiewały na kwotę 296 992,59 zł, można wnioskować, że na rozwój jednej osoby zatrudnionej wydatkowano kwotę w wysokości 363,96 zł. Dyskutowany wskaźnik w kolejnym roku wyniósł 401,11 zł, a w roku 2020 spadł do poziomu 237,47 zł i tym samym ukształtował się na wysokości 59,20% roku poprzedniego.

Dalszą wyszczególnioną grupą respondentów były urzędy gmin miejskich. Wskazane organizacje reprezentowane były przez 20 jednostek samorządu terytorialnego, które w okresie badawczym zatrudniały zróżnicowaną ilość pracowników (tabela 8), wynikającą z wielkości wspólnot lokalnych zamieszkujących poszczególne gminy. Zagregowany średni stan zatrudnienia (tabela 9) w urzędach gmin miejskich w latach 2018–2021 ujawnia określoną dynamikę wykazującą np. w roku 2021 w stosunku do roku poprzedniego spadek zatrudnienia w wysokości 8,80%.

Tabela 8 Podział urzędów gmin miejskich w zależności od ilości zatrudnionych pracowników w latach 2018–2021

GMINY MIEJSKIE				
	2018	2019	2020	2021
1–29	2	2	2	2
30–59	7	6	6	7
60–99	7	9	8	8
100–149	4	2	3	3
150–199	0	1	1	0
200–249	0	0	0	0
250–299	0	0	0	0
pow. 300	0	0	0	0

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 9 Uśredniona liczba pracowników urzędów dolnośląskich miast w poszczególnych latach

GMINY MIEJSKIE				
	2018	2019	2020	2021
Razem	1396	1436	1481	1351

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza budżetów gmin miejskich w zakresie zaplanowanych i rzeczywiście wydatkowanych środków na szkolenia w okresie badawczym wykazała (tabela 10), że w roku 2018 urzędy dolnośląskich gmin miejskich osiągnęły wskaźnik na poziomie 92,60%. W roku 2019 wskaźnik ten osiągnął wysokość 87,52%, a w pierwszym roku pandemicznym spadł do poziomu 67,96%. Traktując dane za pierwsze półrocze 2021 jako prognostyk dla całego roku budżetowego, można wnioskować, że dyskutowany wskaźnik uległ dalszemu spadkowi, jednak powyższe stwierdzenie należy traktować jako hipotezę.

Tabela 10 Zaplanowane i wykorzystane środki budżetów urzędów gmin miejskich na szkolenia w latach 2018–2021 w PLN

GMINY MIEJSKIE								
	Zaplanowane				Wykorzystane			
	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia
2018	698 537,46	6 000,00	100 000,00	36 765,13	646 705,54	6 598,90	88 000,00	34 037,13
2019	752 307,03	6 000,00	115 000,00	39 595,11	658 413,41	9 835,99	112 000,00	34 653,34
2020	651 413,00	5 520,00	100 000,00	34 284,89	442 694,42	5 514,00	82 000,00	23 299,71
2021	637 709,00	35 000,00	100 000,00	33 563,63	35 068,80	290,00	11 500,00	1 845,73

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza materiału badawczego pozwoliła określić wysokość środków przeznaczonych na szkolenia pracownika urzędów dolnośląskich gmin miejskich. Uśredniona wielkość zatrudnienia w dyskutowanej grupie jednostek samorządu terytorialnego wynosiła w roku 2018 1396 osób. Oznacza to, że na działania mające na celu podniesienie wiedzy, umiejętności i kompetencji jednego pracownika asygnowano środki w wysokości 463,26 zł. W roku 2019 kwota ta wyniosła 458,51 zł, a w kolejnym roku ukształtowała się na wysokości 298,92 zł, co stanowiło zaledwie 65,19% kwoty z roku 2019. Powody wskazywane już w opracowaniu uniemożliwiły precyzyjne wyliczenie wskaźnika w roku 2021.

Następną poddaną analizie grupą były gminy miejsko-wiejskie reprezentowane w całości grupy respondentów przez 42 urzędy. Również w tej podgrupie zdiagnozowano zróżnicowane stany osobowe (tabela 11), które zostały następnie uśrednione (tabela 12) w poszczególnych latach poddanych badaniu, co pozwoliło stwierdzić wysoką, ilościową stabilność kadry.

Tabela 11 Podział urzędów gmin miejsko-wiejskich w zależności od ilości zatrudnionych pracowników w latach 2018–2021

GMINY MIEJSKO–WIEJSKIE				
	2018	2019	2020	2021
1–29	0	0	0	0
30–59	27	26	26	26
60–99	9	10	10	10
100–149	4	5	5	5
150–199	2	1	1	1
200–249	0	0	0	0
250–299	0	0	0	0
pow. 300	0	0	0	0

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 12 Uśredniona liczba pracowników urzędów dolnośląskich miast w poszczególnych latach

GMINY MIEJSKO–WIEJSKIE				
	2018	2019	2020	2021
Razem	2764	2749	2749	2749

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza wydatkowanych środków na szkolenia w okresie badawczym (zaplanowanych/rzeczywistych) wykazała, że w roku 2018 urzędy gmin miejsko-wiejskich wykorzystały na rozwój pracowników 83,26% zaplanowanych w tym celu środków finansowych. W roku kolejnym osiągnięto wskaźnik wynoszący 89,16%, a w roku 2020 wartość asygnowanych na szkolenia środków w stosunku do kwoty zaplanowanych zrealizowana została w wysokości 66,85%. Szczegółowe dane analityczne ukazujące sumy zaplanowanych i wydatkowanych środków na szkolenia w latach 2018–2021 w urzędach gmin miejsko-wiejskich prezentuje tabela 13. Zestawiając ze sobą wyliczone wskaźniki z danymi z raportu NIK można stwierdzić, że w latach 2018–2019 urzędy gmin miejsko-wiejskich zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego przekroczyły wskaźnik 80% wykorzystanych środków na szkolenia w stosunku do środków pierwotnie zaplanowanych w budżetach.

Rok 2020 charakteryzuje się znacznym negatywnym odchyleniem wskaźnika w porównaniu z latami poprzednimi.

Tabela 13 Zaplanowane i wykorzystane środki budżetów urzędów gmin miejsko-wiejskich na szkolenia w latach 2018–2021 w PLN

GMINY MIEJSKO-WIEJSKIE								
	Zaplanowane				Wykorzystane			
	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia
2018	1 307 040,81	9 000,00	102 216,00	35 325,43	1 088 283,67	7 169,91	86 423,00	29 413,07
2019	1 437 254,26	8 000,00	105 600,00	38 844,71	1 281 542,98	6 305,58	88 215,19	34 636,30
2020	1 219 366,96	8 000,00	113 709,16	32 955,86	815 125,08	3 344,58	75 619,51	22 030,41
2021	1 224 321,83	5 000,00	121 821,83	33 089,78	144 662,54	27,58	64 026,22	3 909,80

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza zebranych danych umożliwiła, jak w poprzednio dyskutowanych podgrupach jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład grupy badawczej, określić wysokość środków finansowych rzeczywiście przeznaczonych na szkolenia w przeliczeniu na pracownika, przy czym należy zaznaczyć, że w obliczeniu wydatków jednostkowych posłużono się uśrednioną liczbą pracowników. Zgodnie z opisaną metodologią w roku 2018 gminy miejsko-wiejskie przeznaczyły na rozwój jednego pracownika kwotę 393,74 zł. Opisany wskaźnik wyniósł w roku kolejnym 466,19 zł, co oznacza wzrost w stosunku do roku 2018 o ponad 18%. W roku 2020 dyskutowany wskaźnik wyniósł 296,52 zł i spadł w stosunku do roku 2019 o ponad 36%, a w porównaniu z rokiem 2018 o prawie 25%.

Ostatnią analizowaną kategorią były gminy wiejskie, które reprezentowały 54 urzędy. Z oczywistych powodów należą one do najliczniejszych, zważywszy podział terytorialny województwa dolnośląskiego. Dodatkowo charakteryzują się one najmniej licznymi stanami osobowymi (tabela 14), które dla potrzeb wyliczeń statystycznych (tabela 15) zostały uśrednione.

Tabela 14 Podział urzędów gmin wiejskich w zależności od ilości zatrudnionych pracowników w latach 2018–2021

GMINY WIEJSKIE				
	2018	2019	2020	2021
1–29	22	23	21	23
30–59	27	26	27	25
60–99	4	4	5	5
100–149	1	1	1	1
150–199	0	0	0	0
200–249	0	0	0	0
250–299	0	0	0	0
pow. 300	0	0	0	0

Źródło: wyniki badań własnych.

Tabela 15 Uśredniona liczba pracowników urzędów dolnośląskich miast w poszczególnych latach

GMINY WIEJSKIE				
	2018	2019	2020	2021
Razem	1974	1944	2038	1979

Źródło: wyniki badań własnych.

Analiza zaplanowanych i rzeczywiście wydatkowanych środków na szkolenia w okresie badawczym w dolnośląskich gminach wiejskich pozwoliła stwierdzić (tabela 16), że w roku 2018 urzędy we wskazanej podgrupie respondentów osiągnęły wskaźnik w wysokości 86,57%. W kolejnym roku badawczym wskaźnik ukształtował się na poziomie 89,61%, a w roku 2020 jego wysokość wyniosła 77,71%, co oznacza istotny spadek w porównaniu z latami 2018–2019.

Tabela 16 Zaplanowane i wykorzystane środki budżetów urzędów gmin miejsko-wiejskich na szkolenia w latach 2018–2021 w PLN

	GMINY WIEJSKIE							
	Zaplanowane				Wykorzystane			
	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia	Razem	Najniższa	Najwyższa	Średnia
2018	1 170 262,40	2 500,00	103 000,00	23 405,25	1 013 052,78	2 495,40	100 828,25	20 261,06
2019	1 330 993,66	5 420,00	170 840,28	26 619,87	1 192 738,26	5 419,20	161 045,66	23 854,77
2020	1 374 323,68	2 565,00	383 842,97	27 486,47	1 067 941,48	2 560,20	323 202,41	21 358,83
2021	1 130 756,00	2 500,00	191 871,00	22 615,12	112 518,29	260,00	24 100,00	2 250,37

Źródło: wyniki badań własnych.

Zebrane w ramach przeprowadzonych badań dane umożliwiły wyliczenie wysokości środków przeznaczonych na szkolenia pracownika urzędów gmin wiejskich. Zważywszy, że uśrednione zatrudnienie w 2018 roku wynosiło 1974 osoby, a suma wykorzystanych przez gminy środków na szkolenia zamknęła się w kwocie 1 013 052,78 zł, to kwota na szkolenia jednego pracownika wyniosła 513,20 zł. W roku 2019 wskaźnik ten opiewał na kwotę 613,55 zł, a w kolejnym roku – 524,01 zł, i ukształtował się na poziomie 85,41% roku poprzedniego. Dane liczbowe za rok 2021, ze wskazywanych już powodów, nie pozwalają na dokonanie precyzyjnej oceny.

Wnioski

Punktem wyjścia dla przeprowadzonych badań był raport Najwyższej Izby Kontroli z 2015 roku dotyczący obszaru szkoleń. Jednym ze stwierdzonych przez kontrolerów mankamentów w jednostkach samorządu terytorialnego była duża rozbieżność między planowanym poziomem finansowania szkoleń a rzeczywistą wysokością zrealizowanych wydatków związanych z podnoszeniem stanu wiedzy oraz umiejętności i kompetencji kadr urzędów. Zdaniem twórców dyskutowanej ewaluacji, przyczyną tego stanu rzeczy był nieodpowiedni sposób planowania systemu rozwoju kadr w stosunku do rzeczywistych potrzeb. Z przeprowadzonych przez pracowników NIK analiz wynikało, że liczne jednostki administracji publicznej wydatkują środki finansowe na szkolenia na poziomie poniżej 80% wartości zaplanowanych.

Z przeprowadzonych i opisanych w opracowaniu wyników badań, w których grupą docelową były jednostki samorządu terytorialnego zlokalizowane na terenie województwa dolnośląskiego, można wnioskować, że respondenci precyzyjniej planowali wydatki na szkolenia w stosunku do rzeczywistych potrzeb niż wskazują wyniki kontroli NIK przeprowadzone w 26 instytucjach administracji publicznej. Zrealizowana próba badawcza była zdecydowanie większa i objęła 140 urzędów administracji samorządowej i tym samym należy ją uznać za reprezentacyjną. Zagregowane dane wskazują, że urzędy dolnośląskie w 2018 roku wydatkowały 85,58% zaplanowanych na szkolenia środków. W kolejnym roku wskaźnik ten wzrósł do 87,40%.

Dzieląc respondentów na podgrupy: powiaty, miasta na prawach powiatów, miasta, gminy miejskie, miejsko-wiejskie oraz wiejskie, można sformułować kolejny wniosek, że urzędy miast dolnośląskich reprezentowane przez osiem jednostek najmniej dokładnie w roku 2018 zaplanowały rzeczywiste potrzeby szkoleniowe. Ta homogeniczna podgrupa wyłoniona z całości respondentów stanowiła wyjątek, gdyż zrealizowany wskaźnik wydatkowanych do zaplanowanych na szkolenia środków wyniósł 79,23%. W roku kolejnym przekroczył już 90,00%.

Najwyższą dokładnością w rozpoznaniu rzeczywistych potrzeb wykazały się urzędy gmin miejskich, które w roku 2018 przekroczyły wskaźnik 92% wydatkowanych na szkolenia środków w stosunku do zaplanowanych. Podobna skuteczność planowania została zdiagnozowana w gminach miejsko-wiejskich i wiejskich, które w latach 2018–2019 realizowały zaplanowane wydatki na poziomie między 83% i 90%. Jednostki te charakteryzują się najczęściej znacznymi restrykcjami budżetowymi, co jak można wnioskować, wpływa na konieczność bardzo precyzyjnego planowania założeń uchwały budżetowej i tym samym motywuje do dogłębnych analiz. Fakt ten może również być związany z niewielką fluktuacją kadr w małych jednostkach terytorialnych, co sprzyja zdobywaniu doświadczenia i wiedzy pracowników, które z czasem przekładają się na dogłębną wiedzę w różnych obszarach praktyki samorządowej.

Rok 2020, w przeciwieństwie do poprzednich lat, charakteryzował się wyjątkowo niskim wskaźnikiem wykorzystania środków na szkolenia w stosunku do zaplanowanych i wyniósł dla całości grupy badawczej 67,52%. Wyciągając wnioski, należy jednak zaznaczyć, że wskazany rok obciążony był od marca wybuchem pandemii w Polsce, której skutkiem było czasowe załamanie się rynku szkoleniowego, a wprowadzone obostrzenia ograniczyły w istotny sposób możliwość kontaktów interpersonalnych. Metamorfoza

form podnoszenia kwalifikacji wymagała czasu. Okazało się również, że realizacja np. szkoleń z obszaru kompetencji miękkich jest trudna w realizacji w formie on-line, a ich skuteczność często budzi wątpliwości. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, że administracja samorządowa musiała asygnować znaczące środki związane z modernizacją sprzętu komputerowego i sieci informatycznych.

Uwzględniając powyższe argumenty, trudno wnioskować, że rok 2020 charakteryzował się nieodpowiednim sposobem planowania systemu rozwoju kadr w stosunku do rzeczywistych potrzeb. Analiza poszczególnych homogenicznych podgrup respondentów wyłonionych z całości grupy badawczej pozwala jednak sformułować wnioski dotyczące szybkości adaptacji do nowej rzeczywistości pandemicznej. Z analizy badań wynika, że najwyższy wskaźnik wykorzystania zaplanowanych na rozwój pracowników środki osiągnęły gminy wiejskie, które zrealizowały wydatki szkoleniowe na poziomie 77,70%. Może to oznaczać, że wielkość urzędów należy traktować jako czynnik decydujący o szybkości transformacji. Nie można jednak pominąć zdiagnozowanego faktu, że urzędy miast dolnośląskich osiągnęły podobny wskaźnik wynoszący 76,46%. Urzędy te nie sposób zaliczyć do małych, jednak ich cechą charakterystyczną jest stosunkowo wysoki stopień wykorzystywania nowoczesnych rozwiązań oraz poziomu systemów komputerowych i rozwiązań teleinformatycznych w stosunku do urzędów gmin wiejskich.

Można zatem wnioskować, że dopasowanie do nowych wymogów nastąpiło najszybciej w małych samorządach i średniej wielkości nowoczesnych urzędach miejskich. Jako potwierdzenie powyższego wniosku można wskazać urzędy miast na prawach powiatu, które należą do największych urzędów z mocno rozbudowaną strukturą organizacyjną, zatrudniających setki pracowników. Wskazane urzędy osiągnęły w 2020 roku wskaźnik wykorzystania środków szkoleniowych w stosunku do zaplanowanych wynoszący zaledwie 55,20%. Na podobnie niskim poziomie wynoszącym 57,70% dyskutowany wskaźnik ukształtował się w urzędach starostw powiatowych.

Analiza przeprowadzonych badań pozwala na sformułowanie dalszych wniosków. Jeżeli uwzględnione zostaną dane za pierwszy rok pandemiczny, to okazuje się, że urzędy gmin wiejskich asygnowały na rozwój każdego pracownika największą kwotę ze wszystkich podgrup jednostek samorządu terytorialnego, która ukształtowała się w wysokości 524,00 PLN. Na drugim biegunie znalazły się urzędy starostw powiatowych, które na ten cel przeznaczyły zaledwie 162,24 PLN na pracownika. Uprawnionym wydają się

zatem sformułowanie wniosku, że w 2020 roku gminy wiejskie wykazały się największą troską o pracowników w obszarze szkoleń. Ich przeciwieństwem były urzędy powiatów, które nie tylko we wskazanym roku przeznaczyły najmniejsze środki na szkolenia. Ten sam fakt zdiagnozowany został w roku 2018 i 2019.

Urzędy miast, gmin miejsko-wiejskich, miejskich i miast na prawach powiatów wydatkowały w roku 2020 na diskutowany cel środki w przedziale od około 237,00 do 449,00 PLN. W poprzedzających pandemię latach 2018–2019 największe środki na rozwój jednego pracownika przeznaczały urzędy miast na prawach powiatów. Ich wysokość, uwzględniając uśrednioną liczbę pracowników, kształtowała się w przedziale między 846,00 i 922,00 PLN.

Przeprowadzone badania i ich analiza nie pozwalają zdiagnozować całości procesu szkoleniowego realizowanego w urzędach jednostek samorządu terytorialnego zlokalizowanych na terenie województwa dolnośląskiego, jednak dostarczają istotnych informacji dotyczących poprawności planowania potrzeb szkoleniowych w odniesieniu do rzeczywistych potrzeb. Sformułowane wnioski mogą posłużyć praktykom samorządowym w podniesieniu efektywności zarządzania w omówionym zakresie. Badania warto rozszerzyć np. na analizę efektywności przeprowadzanych szkoleń. Wydaje się to istotne przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze szkolenia powinny w rzeczywisty sposób poszerzać wiedzę, umiejętności i kompetencje pracowników administracji, co musi się przekładać się na wyższy poziom świadczonych usług i lepsze zarządzanie jednostek. Po drugie szkolenia pracowników samorządowych finansowane są z pieniędzy publicznych i należy dołożyć wszelkich starań, aby zagwarantować ich efektywne wydatkowanie.

Bibliografia

- Belina B., *Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji*, „Polish Journal of Continuing Education” 2017, nr 4.
- Figiel S., Kozłowski W., Rutkowska A., *Kapitał intelektualny administracji samorządowej w świetle potrzeb szkoleniowych*, Olsztyn 2018.
- Głowicki P., *Przegląd rozwiązań w zakresie oceny efektywności szkoleń*, [w:] Dydycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B., (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, nr 386.
- Kożuch A., *Zmiany w zarządzaniu finansami lokalnymi*, „Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 65.
- Najwyższa Izba Kontroli, Organizacja i finansowanie szkoleń dla pracowników administracji publicznej, Informacja o wynikach kontroli, Delegatura w Bydgoszczy, Warszawa 2015.
- Pujer K., *Diagnoza potrzeb szkoleniowych w organizacjach*, [w:] Pujer., (red.), *Zarządzanie organizacjami w turbulentnym otoczeniu*, EXANTE, Wrocław 2016.
- Regulski J., *Samorząd III Rzeczypospolitej. Koncepcje i realizacja*, Warszawa 2000.
- Smolska M., *Trendy rynku usług szkoleniowych w Polsce*, [w:] Gruszewska E., Matel A., Kozionko-Ochrymiuk E. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne w badaniach młodych naukowców*, Tom II, *Zarządzanie organizacją, finanse i inwestycje*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Białystok 2018.

Biogram

Miłosz Czopek – profesor Uczelni Jana Wyżykowskiego, doktor nauk ekonomicznych w obszarze nauk o zarządzaniu. Praktyk zarządzania. Prace badawcze prowadzi w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem i jednostką samorządu terytorialnego. Autor licznych publikacji dotyczących m.in. aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania organizacjami, marketingu oraz zagadnień związanych z lokalnym rozwojem społeczno-gospodarczym. Członek Karkonoskiego Towarzystwa Naukowego.

Magdalena Ślebioda – absolwentka studiów I stopnia Administracji publicznej na Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach. Kontynuuje studia magisterskie na kierunku Zarządzanie. Wieloletni pracownik administracji samorządowej. Zastępca przewodniczącego Koła Naukowego Promocji i Marketingu „ProMa”. Prowadzi prace badawcze dotyczące administracji i zarządzania. Laureatka ogólnopolskich, studenckich konferencji naukowych.

Renata Socha

Uniwersytet Zielonogórski

ORCID: 0000-0001-8804-550X

Dobrostan nauczycieli jako element kultury organizacyjnej w zarządzaniu nowoczesną placówką oświatową

The well-being of teachers as an element of cultural organization in the management of an educational institution

Abstrakt

Temat artykułu zwraca uwagę na dwie kluczowe kategorie: kulturę szkoły i poczucie dobrostanu nauczycieli w zarządzaniu nowoczesną placówką oświatową. O znaczeniu kultury szkoły decyduje jej ranga w procesach zmiany. Kultura jest kluczowym elementem, który stoi za sukcesem lub porażką każdej organizacji. Kultura rozwija się dzięki określonej wizji szkoły i determinuje sukces na drodze wyzwań, które stawia zmieniająca się rzeczywistość edukacyjna, w konsekwencji mając wpływ zarówno na jakość pracy szkoły, jak i jakość pracy nauczyciela w ogóle.

W nurcie psychologii pozytywnej, która zajmuje się między innymi badaniem czynników mających wpływ na stopień zadowolenia jednostki w różnych obszarach jej funkcjonowania, pojęciem kluczowym stał się dobrostan. Dobrostan najczęściej sprowadzany jest do ogólnej oceny odczuwanego szczęścia i charakteryzowany przez ocenę właściwości osoby i jej stanu psychicznego. Poczucie dobrostanu w miejscu pracy jest kluczowe dla ogólnego dobrostanu człowieka. Praca zawodowa jako jedna z najbardziej istotnych aktywności życiowych osoby dorosłej w sposób znaczący determinuje sposób, w jaki jednostka ocenia swoje życie.

W badaniach zmiany kultury szkoły zwraca się uwagę na znaczenie pozytywnej kultury szkoły jako warunku kształtowania pozytywnej organizacji oraz znaczenia poczucia dobrostanu w procesie wprowadzania zmiany. W tym ujęciu dobrostan można traktować jako element kultury organizacyjnej, który stanowi warunek otwarcia się nauczycieli na zmiany.

Kultura organizacyjna i dobrostan traktowane jako zjawiska w edukacji, coraz częściej zajmują miejsce w prowadzonych dyskusjach na temat ucznia, nauczyciela i szkoły. Nauczyciele, którzy w pracy zawodowej odczuwają satysfakcję i zadowolenie, prezentują pozytywne postawy wobec odpowiedzialności zawodowej i pełnionej roli społecznej. Cechuje ich wysoki stopień zaangażowania w to, co robią, są oddani swojej pracy, współpracują z innymi nauczycielami i posiadają umiejętność krytycznej refleksji nad swoją pracą.

Przez prowadzenie działań ukierunkowanych na zaangażowanie nauczycieli w pracę oraz zaangażowanie ich w organizację możliwe staje się tworzenie fundamentów pod kształtowanie nowej jakości edukacji oraz warunków dla jej rozwoju w zarządzaniu nowoczesną placówką oświatową. Bowiem „tylko człowiek świadomy, przekonany o możliwości aktywnego partycypowania w świecie zobowiązań, przedkładający twórczą zmianę nad powodowaną marazmem indolencją – powinien być parenetycznym wzorem edukacji”.

Słowa kluczowe: dobrostan, kultura organizacyjna szkoły, zarządzanie

Abstract

The topic of the work focuses on two key categories: school culture and the sense of teachers' well-being in managing a modern educational institution. What decides about the meaning of school culture is its position in the change processes. The culture is a key element which determines the success or failure of every institution. The culture develops thanks to a designated school vision and determines success experiencing challenges set by changeable educational reality, subsequently influencing the quality of schoolwork as well as quality of teacher's work in general.

In the stream of positive psychology, which deals with, among other, examining factors that influence the level of the subject's satisfaction in various spheres of its functioning, the key idea is wellbeing. Most frequently well-being comes down to general evaluation of happiness and it is characterized by the evaluation of the subject's features and his or her mental state. The sense of well-being in the workplace is essential for the general human's well-being. Professional work, as one of the most important life activities of an adult person, determines the way a person evaluates his or her life.

In the change culture research, you pay attention to a meaning of school positive culture as a condition of forming positive organization as well as meaning of the sense of wellbeing in the process of introducing the change. Here, well-being may be treated as an element of organizational culture, which is a condition of teachers' openness to changes.

Organizational culture and well-being treated as phenomena in education increasingly occupy a place in discussions about the student, teacher, and school. Teachers who feel satisfaction and contentment in their professional work present positive attitudes towards professional responsibility and their social role. They are characterized by a high degree of commitment to what they do, are dedicated to their work, collaborate with other teachers, and have the ability to reflect critically on their work.

By carrying out activities aimed at engaging teachers in their work and involving them in the organization, it becomes possible to create foundations for shaping a new quality of education and conditions for its development in managing a modern educational institution. Because “only a conscious man, convinced of the possibility of active participation in the world of obligations, preferring creative change over indolence caused by apathy – should be a parenetic model of education”.

Keywords: well-being, school organizational culture, management

Wstęp

Temat artykułu zwraca uwagę na dwie istotne kategorie: dobrostanu oraz kultury organizacyjnej, osadzone w realiach pracy nauczycieli w szkole jako nowoczesnej organizacji. Kieruje to uwagę na związek kultury organizacyjnej szkoły i dobrostanu nauczycieli, zwłaszcza w aspekcie nowoczesności i innowacyjności oraz jakości i efektywności procesów edukacyjnych. Należy podkreślić, że analiza procesów zachodzących wewnątrz placówki oświatowej przez pryzmat kultury jest oceniana przez badaczy jako kluczowa – głębiej i lepiej wnikająca w specyfikę uwarunkowań funkcjonowania szkoły oraz zwraca uwagę na potencjał dobrostanu. Przyjęte podejście nabiera istotnego znaczenia na rodzimym polu badawczym, bowiem w Polsce obszar ten nadal stanowi słabo rozpoznane pole poszukiwań naukowych.

Rezultaty prowadzonych badań środowiska nauczycieli przez pryzmat kategorii dobrostanu wykazały, że wyższy dobrostan determinuje większe zaangażowanie w pracę i organizację. Dobrostan jest również czynnikiem, który chroni przed wypaleniem zawodowym. Nauczyciele, którzy doświadczają wysokiego poczucia dobrostanu i mają lepsze relacje interpersonalne, mają większe poczucie skuteczności, są bardziej przywiązani do zawodu oraz odczuwają wyższą satysfakcję z pracy.

Kultura organizacyjna i dobrostan traktowane jako zjawiska w edukacji coraz częściej zajmują miejsce w prowadzonych dyskusjach na temat ucznia, nauczyciela i szkoły, zwłaszcza w kontekście zarządzania nowoczesną i innowacyjną placówką oświatową. Nauczyciele, odczuwający satysfakcję i zadowolenie w pracy prezentują pozytywne postawy wobec pełnionej roli społecznej i odpowiedzialności zawodowej.

Pomiędzy zaangażowaniem pracowników a ich dobrostanem istnieją związki i zależności analizowane przez badaczy takich, jak m.in.: Iwona Mendryk, Toon W. Taris, Wilmar B. Schaufeli, Anna Rakowska, Willenvan

Rhenen. Korelacje między kategoriami dobrostanu i zaangażowania pracowników badają: Kim Crowe, Gordon Tinline, Manoj Gupta, Grażyna Bartkowiak. Praca nad warunkami sprzyjającymi dobrostanowi nauczycieli to dla kadry zarządzającej proces, który wymaga wspólnego podejścia, konstruktywnych rozwiązań oraz refleksji, jak również interakcji czynników takich, jak: profesjonalizacja nauczycieli, kultura wsparcia w szkole i budowanie pozytywnych relacji. Wskazuje to niezwykle szeroki kontekst uwarunkowań przejawiający się różnie w każdej ze szkół, który może ulegać zmianie. „W badaniach naukowych bowiem nic nie jest dane raz na zawsze. Wypracowane wcześniej koncepcje, kierunki czy wnioski wymagają nieustannej weryfikacji w celu ich potwierdzenia, skorygowania lub ostatecznego odrzucenia”. Realizacja działań ukierunkowanych na zaangażowanie nauczycieli w pracę i organizację tworzy fundamenty pod kształtowanie nowej jakości edukacji oraz warunków dla jej rozwoju. Bowiem „tylko człowiek świadomy, przekonany o możliwości aktywnego partycypowania w świecie zobowiązań, przedkładający twórczą zmianę nad powodowaną marazmem indolencję – powinien być parenetycznym wzorem edukacji”.

Ustalenia definicyjne

Termin kultura (*cultura animi*) w znaczeniu uprawa umysłu został użyty przez Cyncerona w dziele *Disputationes Tusculanae*. Powiązany z działaniami ukierunkowanymi na kształcenie i doskonalenie zwraca uwagę na zbiór zjawisk wyuczonych przez człowieka. Rozwój naukowego myślenia miał wpływ na zmianę interpretacji kategorii „kultura”. W 1952 Clyde Kluckhohn i Alfred Kroeber przedstawili 164 różne definicje tego pojęcia. Można zaryzykować twierdzenie, że „nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”. Clifford Geertz opisuje kulturę jako „wzorzec znaczeń”. Kulturę zatem może być ujmowana jako „nasza”, jak i „poza nami”. Z uwagi na jej kompleksowość, mówiąc o kulturze mamy na myśli złożoność znaczeń, a nie prostotę. Zdaniem J.S. Brunera symboliczny system kultury chroniony, rozwijany przez wspólnotę jest przekazywany kolejnym pokoleniom, które za sprawą owej transmisji hołdują własnej tożsamości kulturowej. Kultura kształtuje umysł, „stanowi [...] uniwersalną gatunkową właściwość ludzką. Do jej osiągnięcia zbliżają się już najbliższe człowiekowi gatunki zwierzęce, ale dopiero czysto ludzkie cechy biologiczne, polegające na plastyczności instynktów, na swoistych cechach anatomicznych i fizjologicznych, tworzą

całkowicie wystarczającą podstawę kultury. Kultura rozpatrywana w genetycznym aspekcie realizuje się na drodze tradycji – przekazywania dorobku między jednostkami i pokoleniami. [...] Kultura stanowi swoiście ludzki aparat przystosowania do środowiska, dzięki któremu człowiek góruje nad otaczającym go światem zwierzęcym. Szkoła „nie jest wyspą, lecz częścią kontynentu kulturowego”.

Kulturę organizacyjną tworzą określone wzorce i normy, charakteryzujące daną zbiorowość, wyróżniając ją od innych. Kultura organizacyjna jest systemem podstawowych założeń, funkcjonującym w środowisku społecznym szkoły, wyznaczającym zasady postępowania, jak i panujący w niej klimat. Zdaniem E. Scheina, głównymi elementami kultury organizacyjnej są wartości, normy i przekonania oraz przyjęte symbole, rytuały i mity. Co pozwala przyjąć kulturę organizacyjną szkoły jako:

wzorzec akceptowanych podstawowych założeń – wymyślonych, rozwiniętych lub odkrytych przez daną grupę w trakcie uczenia się, jak radzić sobie z zadaniami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji – sprawdzonych w działaniu na tyle, by uznać je za odpowiednie, a tym samym przekazywanych nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w stosunku do tych zadań.

Prace i artykuły naukowe takich badaczy, jak: Maria Dudzikowa, Maria Czerepaniak-Walczak, Inetta Nowosad, Beata Przyborowska, Krzysztof Polak, Aleksandra Tłuściak-Deliowska, pozwalają podjąć próby zdefiniowania kultury organizacyjnej i jej zrozumienia. Są to jednak w większości teksty mające charakter teoretyczny, mimo iż badacze starają się opisać omawianą kategorię i dookreślić jako pole badań. Brakuje zatem badań ukazujących kulturę szkoły w różnych powiązaniach, zarówno wewnątrz szkolnego środowiska, jak i na styku z otoczeniem zewnętrznym.

Wgląd w kulturę organizacyjną szkoły kieruje uwagę na konieczność osiągnięcia przez organizację efektów i realizację przyjętych celów w wyniku skutecznie i nowoczesnie zarządzanej i zorganizowanej pracy jej uczestników. „Wykonywanie pracy zawodowej wymaga kompetencji zawodowych oraz osobistego zaangażowania. Obydwa komponenty łączy w sobie kultura pracy, będąca indywidualną, niepowtarzalną cechą każdego człowieka. Rzutuje ona na kulturę organizacyjną firmy, sposób zarządzania, a wraz z nią na jej powodzenie oraz na satysfakcję zawodową pracownika”. W organizacji przebieg pracy uczestników wynika z różnych uwarunkowań, w których

kluczowe znaczenie mają zaangażowanie w pracę i organizację oraz poczucie dobrostanu.

Kategorie zaangażowania w pracę i organizację kierują uwagę na kategorię dobrostanu. Dobrostan psychiczny jako wielowymiarowe zjawisko zwraca uwagę na pozytywny stan, który łączy się z przeżywanymi emocjami oraz poznawczą oceną swojego życia. Analizowany jest na poziomie perspektywy eudajmonistycznej i hedonistycznej, czyli życia wartościowego i życia przyjemnego. Trzeci filar psychologii pozytywnej zajmuje się tworzeniem środowiska, które sprzyja rozwojowi. W środowisku pracy dobrostan jest utożsamiany z zadowoleniem z pracy, zaspokaja bowiem istotne potrzeby pracowników, daje im poczucie satysfakcji i bezpieczeństwa, jak i wpływa na osiąganie wysokich wyników w pracy. Poczucie satysfakcji i zadowolenia pobudza do efektywnego działania, a zadowoleni z pracy nauczyciele chętnie podejmują się nowych, innowacyjnych działań, są otwarci na zmiany, dążą do rozwoju własnych kompetencji i umiejętności.

Zaangażowanie w pracę zawodową związane jest z pozytywną psychologią organizacyjną, która skupia się na podnoszeniu jakości życia dzięki niesionym przez pracę korzyściom. Zaangażowanie w pracę interpretuje się jako pozytywny i zadowalający stan umysłu związany z pracą, który charakteryzują wymiary absorpcji, oddania i wigoru. Zaangażowanie ukierunkowuje badaczy na cechy rozwoju w pracy.

Zaangażowanie organizacyjne wiąże się z postawą pracownika wobec organizacji (w tym wypadku – szkoły) i obejmuje identyfikację jednostki–nauczyciela z wartościami oraz celami organizacji, gotowość do działania i potrzebę przynależności do organizacji. Radość z podejmowanych zadań przynosi wymierne korzyści dla jednostki i organizacji. Wiązać się to może z potrzebą rozwoju pracowników, ich kreatywnością oraz inicjatywą.

Założenia badawcze

Temat artykułu wpisuje się w rozpoznanie zjawisk i procesów w szkole jako nowoczesnej organizacji. Badania osadzono w nurcie psychologii pozytywnej wywodzącej się z psychologii pozytywnej Seligmana. Ukierunkowują poszukiwania na doskonalenie pracy placówki oświatowej. Uwzględniają ponadto dorobek teorii organizacji i zarządzania, zwłaszcza nurt efektywności i rozwoju szkoły. Analiza pracy nauczycieli przez pryzmat innowacyjności procesów edukacyjnych szkoły jako organizacji i psychologii pozytywnej

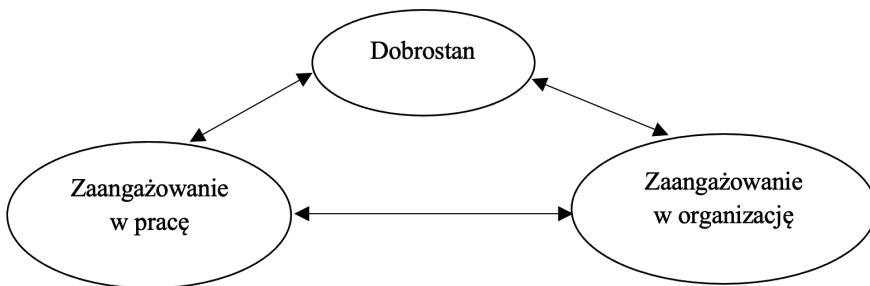
wpisuje się we współczesne podejście w teorii organizacji i zarządzania, wprowadzając pojęcie pozytywnej psychologii organizacji (POP), które wiąże się z kształtowaniem środowiska pracy w sposób sprzyjający osiągnięciu dobrostanu.

Osadza to przedmiot badań na polu poszukiwań interdyscyplinarnych. W założeniach badawczych przyjęto koncepcję kultury organizacyjnej Scheina (modele góry lodowej), na podstawie której La Tefy Schoen i Charles Teddlie opracowali konstrukt kultury organizacyjnej szkoły, w którym dobrostan nauczycieli stanowiący analityczne i holistyczne podejście do badania środowiska szkolnego jest elementem kultury organizacyjnej szkoły.

Przedmiot badań

Przedmiotem badań był dobrostan nauczycieli uznany jako element kultury organizacyjnej szkoły oraz poziom zaangażowania nauczycieli w pracę i szkołę, jako organizację. W psychologicznym modelu dobrostanu w pracy Agnieszki Czerw społeczny, zawodowy i osobisty dobrostan ułożone są równolegle. Na znaczeniu zatem zyskało rozpoznanie kategorii zaangażowania nauczycieli rozpatrywane w perspektywie kierunku (zaangażowanie w organizację, zaangażowanie w pracę), w perspektywie poziomu (na poziomie afektywnym, normatywnym oraz trwania) oraz w perspektywie poziomu dobrowolności angażowania się (powinieniem, chęć, muszę).

Rysunek 1 Zależności dobrostanu, zaangażowania w organizację oraz zaangażowania w pracę



Źródło: opracowanie własne.

Model badań

Model badań zakłada równoważność dwóch kategorii: dobrostanu i zaangażowania, które zazębiają się i wywierają na siebie wpływ. Kadra zarządzająca dąży do podnoszenia efektywności procesów edukacyjnych, które można interpretować jako kształtowanie kultury organizacyjnej, realnie przekładającej się na wysokie poczucie dobrostanu nauczycieli, co może korelować z ich zaangażowaniem w pracę i organizację. W efekcie sprzyja kształtowaniu podstaw pod efektywność, nowoczesność i innowacyjność edukacji szkolnej¹. Zgodnie z koncepcją Schoena i Teddliego, można założyć, że elementy dobrostanu i zaangażowania są równocześnie elementami kultury organizacyjnej. W kluczowych wymiarach dobrostanu warto zwrócić uwagę na powiązania kontekstowe, w które uwikłana jest szkoła². Bowiem szkoła funkcjonuje w warunkach, które można rozpatrywać z poziomu makro (jako jednostka systemu oświaty), mezo (jako jednostka samorządu terytorialnego) i mikro (jako organizacja szkolna).

W badaniach przyjęto opracowaną przez A. Czerw³ koncepcję rozumienia eudajmonistycznego dobrostanu w sytuacji pracy, w którym autorka wyróżnia cztery wymiary: pozytywna organizacja, dopasowanie i rozwój, wkład w organizację oraz pozytywne relacje ze współpracownikami.

W przyjętym podejściu badawczym uznano, że o sposobie funkcjonowania organizacji i orientacji zawodowej nauczyciela można dowiedzieć się na podstawie zbadania poczucia dobrostanu w miejscu pracy⁴ oraz badania zaangażowania. Zaangażowanie w organizację przyjęto za Johnem P. Meyerem i Natalie J. Allen, które składa się z trzech elementów przywiązania do organizacji: zaangażowania afektywnego (identyfikowanie się z organizacją),

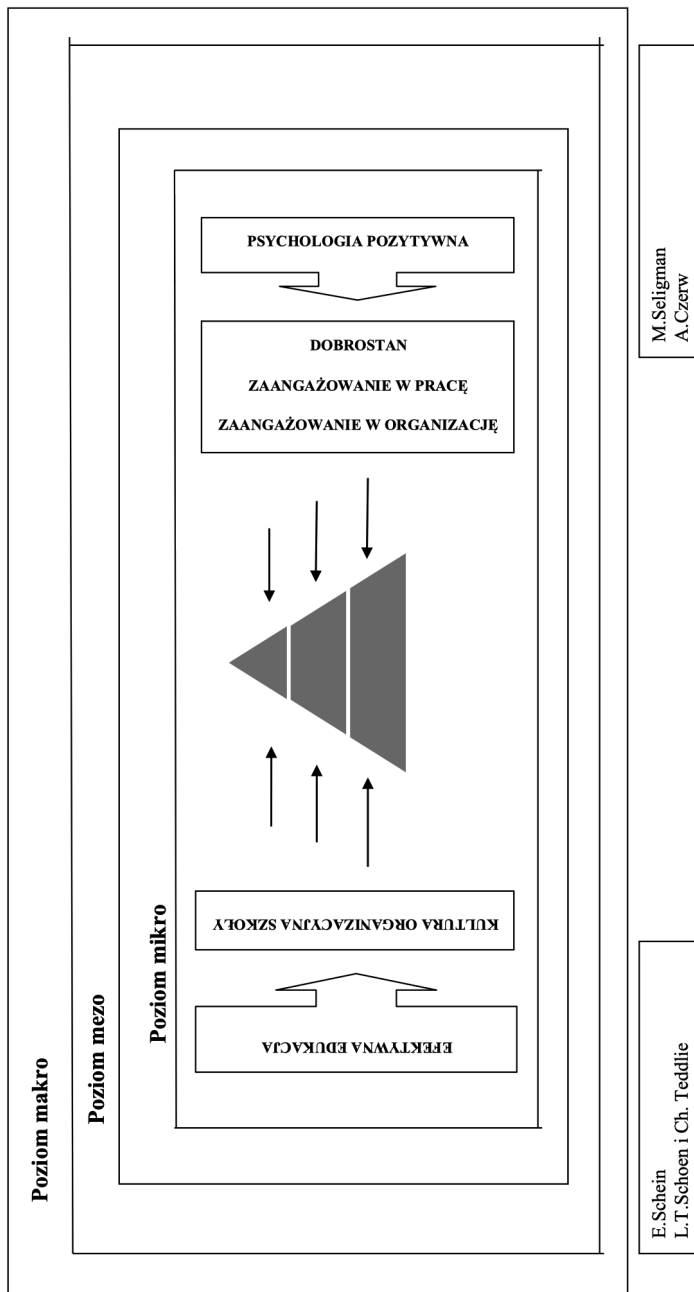
¹ Por. R. Dolata (red), *Czy szkoła ma znaczenie? Analiza zróżnicowania efektywności nauczania na pierwszym etapie edukacyjnym*, tom 2, Warszawa 2014.

² Por. E. Pasterniak-Kobyłecka, *Uwagi o roli nauczyciela we współczesnej szkole*, [w:] *Nauczyciel czas – przestrzeń szkoły: Podnoszenie efektywności procesu edukacji*, (red. nauk). E. Pasterniak-Kobyłecka, A. Famuła-Jurczak, Kraków 2020 s. 29–40.

³ A. Czerw, *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*, Warszawa 2017.

⁴ I. Nowosad, M. Farnicka, *Znaczenie dobrostanu nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Implikacje badawcze*, „Przegląd Badań Edukacyjnych” 2018, nr 2.

Rysunek 2 Model badań



Źródło: opracowanie własne.

zaangażowania normatywnego (poczucie obowiązku) oraz trwania (świadomość kosztów)⁵. Każdy z tych wymiarów ma określone konsekwencje i własne uwarunkowania. Wspierające środowisko pracy ma wpływ na wzrost poczucia własnej wartości pracownika⁶. Poszczególne formy zaangażowania znacząco różnie mogą oddziaływać na osiągnięte wyniki w miejscu pracy⁷. Doświadczany przez pracownika wigor, zaabsorbowanie i oddanie się pracy mają wpływ na pozytywny stan umysłu, stąd w badaniach wykorzystano UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*.

Narzędzia badawcze

Do badań przyjęto trzy kwestionariusze jako narzędzia badawcze:

- Kwestionariusz Dobrostanu w Sytuacji Pracy (KDSP) autorstwa Agnieszki Czerw. Kwestionariusz zawiera 42 pozycje, w 4 kategoriach: 1. Pozytywna organizacja; 2. Dopasowanie i rozwój; 3. Pozytywne relacje ze współpracownikami oraz 4. Wkład w organizację;
- Kwestionariusz CS. Skala przywiązania do organizacji wg Mayer i Allen, która powstała na podstawie trójczynnikowego modelu przywiązania do organizacji. Wykorzystano polską adaptację tego narzędzia⁸. Kwestionariusz składa się z podskal, które mierzą trzy elementy przywiązania: normatywny, afektywny oraz trwania;
- Kwestionariusz UWES. Praca i samopoczucie – narzędzie do pomiaru zaangażowania w pracę (*Utrecht Work Engagement Scale*) opracowane przez Schaufeliego i Bakker. W badaniu wykorzystana została polska adaptacja narzędzia⁹. Kwestionariusz wskazuje zaangażowanie w pracę jako stabilny, pozytywny stan, który wpływa na wyniki organizacyjne. Kwestionariusz w oryginale składa się z trzech skal, które odpowiadają

⁵ A. Bańka, *Psychologia jakości życia*, Poznań 2005.

⁶ A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska, *Polska Wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do organizacji*, [w:] „Czasopismo Psychologiczne” 2002, T.8, nr 1, s. 65–74.

⁷ *Ibidem*, s.67–74.

⁸ A. Bańka, R. Bazińska, A. Wołowska, *Polska Wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, [w:] „Czasopismo Psychologiczne” 2002, T.8, Nr.1, s. 8.

⁹ A. Szabowska-Walaszczyk, *Zaangażowanie w pracy i organizacji a przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, [w:] A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Warszawa 2010, s.143–169.

takim czynnikiem jak: absorpcja (6 pozycji), wigor (6 pozycji) oraz oddanie (5 pozycji).

Badania przeprowadzone zostały na terenie województwa lubuskiego, w szkołach miasta Zielona Góra oraz powiatu żagańskiego. Były to szkoły podstawowe, zespoły szkół, szkoły specjalne i szkoły ponadpodstawowe. Określony został typ szkoły, poziom wykształcenia, płeć, wiek oraz staż pracy. W sumie do szkół przekazano 350 kompletów kwestionariuszy, co stanowiło 100% nauczycieli w badanych szkołach. Każdy zestaw zawierał trzy kwestionariusze. Z 350 przekazanych kompletów kwestionariuszy uzupełnionych zostało 226 kompletów kwestionariuszy (co stanowiło 65% wszystkich nauczycieli w badanych szkołach).

Podsumowanie i wnioski

Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła sformułować wnioski: w badanych szkołach poczucie dobrostanu nauczycieli jest wysokie; nauczyciele są przekonani, że ich praca przyczynia się do rozwoju szkoły, uważają ją za ważny element funkcjonowania szkoły, czują się ważną częścią swojej szkoły, są zadowoleni z pełnienia swojej zawodowej roli oraz tego jak postrzegają swój rozwój. Potwierdzono związek między dobrostanem w pracy a zaangażowaniem w pracę i zaangażowaniem w organizację oraz zależności między zaangażowaniem w pracę a zaangażowaniem w organizację.

W budowaniu poczucia dobrostanu, a tym samym pożądanej kultury organizacyjnej szkoły istotną rolę odgrywają sami nauczyciele, którzy budują pozytywne relacje¹⁰. Dyrektor zarządza szkołą, ale o tym, na ile szkoła będzie nowoczesna, innowacyjna, efektywna, współdecydują wszystkie zainteresowane strony, w tym nauczyciele. Dobrostan i zaangażowanie to procesy, dzięki którym nauczyciel będzie dostrzegał swoją siłę sprawczą. Aby zachować dobrostan oraz równowagę emocjonalną nauczycieli dzisiejsza szkoła powinna zwrócić się do podstawowych potrzeb człowieka. Poprawa nauczycielskiego dobrostanu i zaangażowania, które przełożą się na innowacyjność i nowoczesność polskiej szkoły to proces wymagający spójnego podejścia, wiedzy i refleksji na wszystkich poziomach funkcjonowania. Konieczna jednak jest interakcja co najmniej trzech czynników:

¹⁰ Por. L. Kataryńczuk-Mania, *Wybrane refleksje na temat znaczenia muzykoterapii w życiu człowieka*, [w:] *Muzyka w duecie z edukacją*, (red. nauk.) E. Kumik, Łódź 2020, s. 95–112.

profesjonalizmu nauczycieli, pozytywnych relacji, a w obszarze zarządzania – kultury wsparcia w szkole.

Rekomendacje doskonalenia praktyki¹¹

Analiza procesów wewnątrzszkolnych w ujęciu pozytywnej organizacji oraz analiza badań pozwoliła na poszukiwania konceptualizacji dobrostanu nauczycieli w ramach zaangażowania w sytuacje zawodowe. Rezultaty przeprowadzonych badań pozwalają na przedstawienie rekomendacji, które mogą poprawić funkcjonowanie nauczycieli w zawodzie, jakość szkoły i efektywność zarządzania. Rekomendacje te można skierować do głównych kreatorów środowiska szkolnego na trzech poziomach zarządzania: makro, mezo i mikro.

Ministerstwo Edukacji i Nauki (poziom makro) może podjąć działania zmierzające do skutecznego rozpoznania psychospołecznych czynników środowiska nauczycieli na drodze opracowania podstaw formalno-prawnych umożliwiających prowadzenie działań o charakterze profilaktycznym lub diagnostycznych inicjatyw systemowych. Może zminimalizować ilości czynników, które zakłócają tworzenie w szkołach pozytywnej kultury organizacyjnej, a wynikają ze specyfiki sytuacji polskiej, wprowadzając zmianę systemu i sposobu wynagradzania nauczycieli, tworząc dotację na wynagrodzenia nauczycieli, wyodrębnioną z ogólnej subwencji oświatowej, dookreślając wykaz czynności, które nauczyciele wykonują w ramach czterdziestogodzinnego tygodnia pracy, poza pensum dydaktycznym, co systemowo mogłyby wzmacniać kulturę organizacyjną placówki oświatowej i budować dobrostan nauczycieli. MEiN może również gwarantować wyposażenie stanowiska pracy, dokonać zmiany w kształceniu nauczycieli przez np. zmianę organizacji przygotowania zawodowego (realizację praktyk zawodowych na wszystkich poziomach edukacji, aby w efekcie móc wybrać specjalność zgodną z zainteresowaniami).

Jednostka samorządu terytorialnego (poziom mezo) określa regulaminy, uchwały i zarządzenia, w oparciu o które funkcjonuje szkoła, ma zatem wpływ na wysokość planów finansowych, w tym procentowy wskaźnik środków przeznaczonych na dodatek motywacyjny nauczycieli, wysokość odpisu

¹¹ R.Socha, *Poczucie dobrostanu nauczycieli jako element kultury organizacyjnej szkoły*, Praca doktorska, Zielona Góra 2022.

na dofinansowania doskonalenia zawodowego nauczycieli, ilość środków finansowych przeznaczonych na zakup pomocy dydaktycznych. Organ prowadzący partycypuje również poprzez zgodę i wkład własny w projektach i konkursach, których celem jest wzbogacenie placówki, wspiera, dofinansowuje inwestycje. JST może zatem na drodze stosownych uchwał oraz przeznaczenia odpowiednich środków finansowych zadbać o: adekwatną wysokość składników wynagrodzenia, w tym dodatków za warunki pracy (trudne i uciążliwe), wychowawstwo, dodatków funkcyjnych (w tym dodatku dla dyrektora, wicedyrektora, mentora) i dodatków motywacyjnych. Biorąc pod uwagę fakt, że trwa proces wdrażania nowego modelu edukacji, JST może umożliwić dyrektorowi zatrudnienie psychologa, który stanie się superwizorem dla nauczycieli, oraz wyrazić zgodę na zwiększenie ilości etatów psychologów do pracy z uczniem, sfinansować stworzenie właściwego miejsca do nauki i pracy, w przyjaznej, ergonomicznie zaprojektowanej sali lekcyjnej, z uwzględnieniem zasad BHP, czy wyodrębnienie przestrzeni do nauki i strefy ciszy oraz relaksu, wspierać wyposażenie w tablice multimedialne, oprogramowania, miejsce do pracy własnej w pokoju nauczycielskim z dostępem do komputera, drukarki, kserokopiarki.

Dyrektor/ kadra zarządzająca (poziom mikro) odgrywa kluczową rolę w budowaniu dobrostanu i zaangażowania nauczycieli. To on/oni bowiem może/mogą obdarzyć zaufaniem swojego pracownika w kwestii jego pomysłów edukacyjnych, doceniać jego profesjonalizm, motywować do samo-realizacji i zdobywania nowej wiedzy, doceniać zaangażowanie. Dyrektor, prezentujący postawę lidera z pasją, potrafiący przekonać członków społeczności szkolnej do swoich pomysłów, będzie w sposób naturalny budował dobrą atmosferę, wyzwalał pozytywne emocje i chęć do działania. W dużej mierze to właśnie dyrektor odpowiada za utrzymanie homeostazy w budowaniu relacji. Może o to zabiegać poprzez: odpowiedni system motywacyjny oraz gratyfikację finansową (np. stworzenie akceptowanego przez nauczycieli regulaminu przyznawania dodatku motywacyjnego i regulaminu nagród), prowadzenie stałych działań integrujących nauczycieli, takich jak m.in: dbałość o budowanie lub utrzymanie właściwych relacji między nauczycielami, motywowanie, udzielanie na bieżąco informacji zwrotnej nauczycielom, organizację integracyjnych, wyjazdowych rad pedagogicznych, celebrowanie uroczystości szkolnych, zorganizowanie poprzez zarządzenie dyrektora prowadzonej przez psychologa lub innych specjalistów grupy wsparcia dla nauczycieli, której spotkania będą sprzyjały skutecznym działaniom i budowały odporność nauczycieli na oddziaływanie warunków niekorzystnych.

Kadra zarządzająca odpowiedzialna jest również za rozwój zawodowy nauczycieli, o który może zadbać poprzez właściwy regulamin dofinansowania doskonalenia zawodowego, stworzenie wieloletniego i rocznego planu doskonalenia zawodowego nauczycieli, zgodnego z potrzebami placówki oraz zainteresowanych nauczycieli, jak również zbudowanie poczucia bezpieczeństwa nauczycieli dzięki transparentnym regułom i jasnym zasadom obowiązującym w pracy.

Tworząc warunki do zarządzania oświatą XXI wieku, należy wziąć pod uwagę istotę kultury organizacyjnej, potrzebę, a wręcz konieczność zadbania o kształtowanie poczucia dobrostanu nauczycieli oraz ich zaangażowania w pracę i organizację. Możliwości te skłaniają do wnikliwych poszukiwań miejsca dobrostanu oraz zaangażowania nauczycieli – nie tylko w aktualnych, opracowanych przez naukowców modelach kultury szkoły, które akcentują istotę funkcjonowania nauczycieli w relacji z członkami społeczności szkolnej, lecz także w wymiarze osobistym. Takie ujęcie omawianych zagadnień kieruje uwagę badaczy na problemy, które związane są z poznawaniem kultury organizacyjnej szkoły oraz dobrostanu jako jej elementu. Podjęcie działań wprowadzających zmiany na drodze ku nowoczesnej, innowacyjnej szkole to ambitne zadanie na wszystkich trzech poziomach funkcjonowania szkoły: krajowym, samorządowym i szkolnym. Bez wątpienia nauczyciel i edukacja to „inwestycja” w przyszłość. Poszanowanie statusu nauczyciela, jego dobrostan i kultura wsparcia w zarządzaniu są zatem ważne dla jakości kształcenia i przyszłości edukacji.

Bibliografia

- Adamowicz M.M., *Psycholodzy i pedagodzy wobec twórczości*, [w:] *Twórczy pedagogicznie nauczyciele klas młodszych: obszary i panorama problematyki*, (red. nauk.) M.M. Adamowicz, Gniezno 2011.
- Adamowicz M.M., *Twórcze postrzeganie ucznia przez nauczyciela*, [w:] *Twórczy pedagogicznie nauczyciele klas młodszych: obszary i panorama problematyki*, (red. nauk.) M.M. Adamowicz, Gniezno 2011.
- Allen N.J., Meyer J.P., *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology” 1990, vol. 63, nr 1.
- Angelides P., & Ainscow M., *Making sense of the role of culture in school improvemen*, „School Effectiveness and School Improvement” 2000, Vol. 11(2).
- Bartkowiak G., *Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji*, Wrocław 2011.
- Bańka A., *Psychologia jakości życia*, Poznań 2005.
- Bańka A., *Psychologia organizacji*, Gdańsk 2000.
- Bańka A., Bazińska R., Wołowska A., *Polska Wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, T.8, Nr.1, s.8.
- Bruner J.S., *Kultura edukacji*, Kraków 2006.
- Chirkowska-Smolak T., *Doeswork engagement burn out? The person-job fit and levels of burnout and engagement in work*, Polish Psychological Bulletin 2012.
- Csikszentmihalyi M., *Przeptyw. Psychologa optymalnego doświadczenia*, przeł. M. Wajda-Kacmajor, Warszawa 1996.
- Czapiński J., *Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu*, Warszawa 2004.
- Czerepaniak-Walczak M., *Kultura szkoły — o jej złożoności i wielowymiarowości*, „Pedagogika Społeczna” 2015, nr 57 (3).
- Czerw A., *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*, Warszawa 2017.

- Czerw A., *Zarządzanie zadowolonymi ludźmi*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 3.
- Dernowska U., Tłuściak-Deliowska A., *Kultura szkoły. Studium empiryczno-teoretyczne*, Kraków 2015.
- Dudzikowa M., *Wprowadzenie do serii „Kultura szkoły”*, Warszawa 2016.
- Farnicka M., Nowosad I., Socha R., *O możliwości zastosowania kategorii dobrostanu nauczycieli i zaangażowania w pracę w badaniach szkoły jako efektywnej organizacji. Edukacja Humanistyczna*, Szczecin 2018.
- Farnicka M., *Education in XXI – how to overcome problems with dispersion?*, [w:] *Education - Multiplicity of Meanings, Commonality of Goals*, (eds.) B. Pitula, I. Nowosad, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlage, 2022.
- Gajewska G., *„Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze” odzwierciedleniem przemian w teorii, metodyce i praktyce oraz inspiracją do rozwoju pedagogiki opiekuńczej*, *Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze*, 2021.
- Kataryńczuk-Mania L., *Wybrane refleksje na temat znaczenia muzykoterapii w życiu człowieka*, [w:] *Muzyka w duecie z edukacją*, (red. nauk.) E. Kumik, Łódź 2020.
- Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, Warszawa 1983.
- Kowalski M., Kania S., Śliwa M., *W kierunku konserwacji zdrowia – profilaktyka pozytywna*, Zielona Góra 2018.
- Kowalski M., Śliwa S., *Uwarunkowania oddziaływań profilaktycznych w szkołach*, Toruń 2017.
- Krzyżak K., Motyka M., *Kultura zaangażowania organizacyjnego a potrzeby psychospołeczne pracowników*, Kraków 2015.
- Łukasik J.M., Stańkowski B., *Wyzwania szkolnej codzienności*, Kraków 2015.
- Łukasik J., *Praca zawodowa nauczycieli*, [w:] J. Madalińska-Michalak, N.G. Piкуła (red.) *Edukacyjne Konteksty Współczesności – z myślą o przyszłości*, Kraków 2018.
- Madalińska-Michalak J., *Pasja pracy nauczycieli osiągających sukcesy zawodowe a potrzeba rozwijania ich kompetencji emocjonalnych*, Warszawa 2016.
- Michalak J.M., *Uwarunkowania sukcesu zawodowego nauczycieli*, Łódź 2007.
- Nowosad I., *Kultura szkoły w rozwoju szkoły*, Kraków 2019.
- Nowosad I., *Kultura szkoły vs. klimat szkoły*, „Kultura i edukacja” 2018.
- Nowosad I., Farnicka M., *Znaczenie dobrostanu nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Implikacje badawcze*, „Przegląd Badań Edukacyjnych” 2018.

- Nowosad I., *Z badań nad kulturą szkoły. W kalejdoskopie analiz i interpretacji*, „Studia edukacyjne” 2018.
- Pasterniak-Kobyłecka E., *Nauczyciel w przestrzeni aksjologicznej szkoły*, Wrocław 2018.
- Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław 1967.
- Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Warszawa 1995.
- Polak K., *Kultura szkoły. Od relacji społecznych do języka uczniowskiego*, Kraków 2007.
- Popper K.R., *Logika odkrycia naukowego*, Warszawa 2015.
- Przyborowska B., *O kulturze innowacji w edukacji*, Toruń 2008.
- Przyborowska B., *Kultura organizacyjna oświaty w zmiennym otoczeniu*, Olsztyn 2007.
- Przyborowska B., *Pedagogika innowacyjności. Między teorią a praktyką edukacyjną*, Toruń 2013.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Van Rhenen W., *Workaholism, Burnout, and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, “Applied Psychology: An International Review” 2008.
- Schaufeli W., Bakker A.B., *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual. Version 1, November*, “Occupational Health Psychology Unit” 2003.
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership. Third Edition*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- Schein E., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, New York 1998.
- Seligman M.E.P., *Prawdziwe szczęście. Psychologia pozytywna a rzeczywistość naszych możliwości trwałego spełnienia*, przeł. A. Jankowski, Poznań 2005.
- Seligman M.E.P., *Pełnia życia. Nowe spojrzenie na kwestie szczęścia i dobrego życia*, przeł. P. Szymczak, Poznań 2011.
- Słowińska S., *Wartościujący sposób pojmowania kultury w praktyce edukacji kulturalnej – przeżytek?*, [w:] *Kształtowanie się tożsamości zielonogórskiej pedagogiki (1971–2011)*, 2011 / pod red. G. Miłkowskiej i M. Furmanka, Zielona Góra: 2011.
- Socha R., *Poczucie dobrostanu nauczycieli jako element kultury organizacyjnej szkoły*, Praca doktorska, Zielona Góra 2022
- Stefańska-Klar R., *Psychologiczne aspekty pracy nauczyciela*, Bielsko-Biała 2014.
- Szabowska-Walaszczyk A., *Zaangażowanie w pracy i organizacji a przegląd problematyki i narzędzi pomiaru*, Warszawa 2010.

Tinline G., Crowe K., *Improving Employee Engagement and Wellbeing in an NHS Trust*, „Strategic HR Review” 2010.

Terelak J.F., Mystkowski M., *Optymizm a wypalenie zawodowe u nauczycieli*. Studia Psychologica 2010.

Tłuściak-Deliowska A., *Kultura a klimat szkoły*, Kraków 2015.

Tłuściak-Deliowska A., *Kultura szkoły. Dlaczego warto ją odkrywać i jak ją kształtować?* „Refleksje. Zachodniopomorski Dwumiesięcznik Oświatowy” 2017.

Biogram

Renata Socha – doktor nauk społecznych, Profesor Oświaty, psycholog, pedagog, pedagog specjalny, terapeuta EEG – Biofeedback, terapeuta Snoezelen, ekspert Ministerstwa Edukacji i Nauki ds. awansu zawodowego nauczycieli. Autorka publikacji dotyczących m.in. psychologii pracy, kultury organizacyjnej i wyzwań edukacyjnych. Członek Polskiego Towarzystwa Psychologicznego i Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego oraz Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Kadry Kierowniczej Oświaty.

Komunikacja

Izabella Ewa Cech

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

ORCID: 0000-0001-8210-1507

Rozpoznawalność branży MLM – dodatkowy biznes czy oszczędność – wyniki badań

Recognition of the MLM – additional business or savings – research results

Abstrakt

Poszukiwanie nowych formy dystrybucji towarów i dostępu do ostatecznego konsumenta wymaga od przedsiębiorców wykorzystywania różnorodnych form zarówno prowadzenia biznesu, jak i komunikacji z otoczeniem. Nowe media i kanały społecznościowe umożliwiają przedsiębiorcom kontakt z potencjalnymi odbiorcami towarów i usług. Rosnące koszty utrzymania takich kanałów skłaniają przedsiębiorców do korzystania z alternatywnych form dystrybucji produktów i usług na drodze polecenia, a co za tym idzie budowania zaufania w ramach programów afiliacyjnych stosowanych w systemie Multilevel Marketingu. Ten nowoczesny system dystrybucji produktów i usług będzie obchodził niedługo swoje setne urodziny. Pomimo dojrzałego wieku oraz efektywnego systemu dystrybucji nie jest rozpoznawalny i dobrze widziany w społeczeństwie. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań przeprowadzonych w ramach projektu realizowanego ze studentami dotyczącego branży MLM trendów w postrzeganiu tego systemu dystrybucji towarów i usług.

Słowa kluczowe: Multilevel marketing, komunikacja, przedsiębiorczość, marka, finanse

Abstract

The research for new forms of distribution of goods and access to the final consumer requires entrepreneurs to use various forms of both running a business and communicating with the environment. New media and social channels allow entrepreneurs to contact potential recipients of goods and services. The growing costs of maintaining such channels encourage entrepreneurs to use more and more alternative forms of distribution of products and services through the principle of recommendation, and thus building trust as part of affiliate programs used in the Multilevel Marketing

system. This modern product and service distribution system will soon celebrate its 100th birthday. Despite his mature age and effective distribution system, he is not recognizable and well-received in society. The aim of the article is to present the results of research conducted as part of a project with students on the perception of the MLM industry and trends in the perception of this system of distribution of goods and services.

Keywords: Multilevel marketing, communication, entrepreneurship, brand, finance

Multi-Level-Marketing czy sprzedaż bezpośrednia?

Jak wskazuje A. Vogelgesang system dystrybucji MLM (*MultiLevel Marketing*) jest gałęzią sprzedaży bezpośredniej (*Direct selling*)¹. Aby jednak nadać charakter definicji marketingu wielopoziomowego potrzebne jest zdefiniowanie takich pojęć, jak: sprzedaż bezpośrednia, multilevel marketing – marketing wielopoziomowy, zwany także network marketingiem czy koncepcją osobistego biznesu franchisingowego².

Mając na uwadze powyższe określenia, można stwierdzić, że nie ma w literaturze przedmiotu jednoznacznej definicji sprzedaży bezpośredniej. Ph. Kotler definiuje sprzedaż osobistą jako „bezpośredni kontakt sprzedawcy z jednym lub kilkoma potencjalnymi nabywcami, której celem jest sprzedaż”³. Inne podejście do sprzedaży bezpośredniej mają L. Grabski, I. Rutkowski i W. Wrzosek, dla których sprzedaż bezpośrednia to „instrument systemu komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem oraz wspierania sprzedawcy”, a sprzedawca jest podstawowym podmiotem tego systemu⁴. A. Vogelgesang wskazuje na podstawową zasadę sprzedaży bezpośredniej, jaka jest osobista sprzedaż produktów i usług, natomiast w systemie MLM, marketingu wielopoziomowego, najważniejszym podmiotem jest obok

¹ A. Vogelgesang, *Potencjał MultiLevel Marketingu*, Gliwice 2016, s. 33.

² Obecnie w systemie marketingu spotykane są takie pojęcia angielskie, jak: *matrix marketing, cellular marketing, affiliate marketing, consumer-direct marketing, referral marketing, and home-based business franchising*. Artykuł nie dotyczy badania pojęć poszczególnych rodzajów sprzedaży, lecz zajmuje się ogólnie postrzeganiem branży MLM, dlatego też pojęcia te nie są wyjaśnianie w artykule.

³ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 824.

⁴ L. Grabowski, I. Rutkowski, W. Wrzosowski, *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 2006, s. 529.

sprzedaży towarów system wynagradzania liderów za promowanie towarów i usług. Taki system premiowania nazywa franczyzą osobistą⁵.

Resumując: należy wskazać, że każda sprzedaż ma na celu odpowiedni system komunikacji pomiędzy sprzedającym, którego celem jest sprzedaż danych towarów i usług, a kupującym. Kupujący może być potencjalnym nabywcą oferowanych przez sprzedawcę dóbr i usług. Czy sprzedaż prowadzona jest w formie bezpośredniego kontaktu czy też w formie komunikacji wirtualnej, listowej lub na postawie katalogów, nie ma to żadnego znaczenia.

Problem polega na rozpoznaniu potrzeb konsumenta przez dystrybutora (sprzedawcę) czy też odpowiedniego zainteresowania potencjalnego nabywcy danym produktem znajdującym się w systemie MLM.

Rozwój systemu Multilevel-Marketing

Początki sprzedaży bezpośredniej sięgają czasów starożytnych, od Egiptu po Babilon przez starożytną Grecję i Rzym. W średniowieczu sprzedawców nazywano „komiwojażerami” lub „domokrążcami”, którzy chodząc od drzwi do drzwi, oferowali swoje produkty. Także kupcy zamorscy przywozili obok nowych produktów te, o które prosili ich stali odbiorcy. Oni również stosowali zasadę oferowanej sprzedaży przez polecenie. W dobie ewaluacji i rozwoju powstały stacjonarne sklepy, w tym z towarami kolonialnymi, a system dystrybucji został rozbudowany do obecnie dzisiaj obowiązujących systemów logistycznych i dystrybucji stacjonarnej.

Według obecnie ogólnie dostępnych danych za ojców sprzedaży bezpośredniej uważani są Lee S. Mytinger and William S. Casselberry, którzy rozbudowali system sprzedaży w firmie *Nutrilite* stworzonej przez C. Rehnborga i razem z nim opracowali system wynagradzania przedstawicieli handlowych firmy⁶. Po wprowadzeniu tego systemu w latach 1945–1947 przychody firmy wynosiły 500 000 USD miesięcznie⁷. Rozkwit przypada na lata 40. i 50. XX wieku. W okresie turbulencji firmy *Nutrilite* spowodowanych licznymi postępowaniami przed Federalną Agencją Żywności i Leków (*Food and Drug Administration*) oraz Federalną Komisją Handlu (*Federal*

⁵ A. Vogelgesang, *ibidem*, s. 40.

⁶ Patrz W.W. Keep, P. Vander Nat, *Multilevel Marketing: A Historical Perspective*. Charm 2013, s. 345, CHARM Association Varieties, Alternatives and Deviations In Marketing History, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark 2013.

⁷ *Ibidem*.

Trade Commission)⁸ dwóch dystrybutorów R. DeVos i J. V. Andel usprawniło system sprzedaży bezpośredniej i wynagradzania dystrybutorów, tworząc osobną firmę o nazwie *Amway*, która następnie w 1972 roku przejęła firmę *Nutriline*, stając się dwudziestą ósmą co do wielkości firmą na terenie USA⁹. W roku 1979 *Amway* wygrał z Federalną Komisją Handlu (FTC) postępowanie sądowe w sprawie zawieranych umów i tym samym system MLM został oficjalnie uznany za legalny system dystrybucji na terenie USA¹⁰.

Potencjał systemu MLM

Od momentu wejścia pierwszych firm pod koniec lat 60. na rynek europejski system marketingu wielopoziomowego pozostaje w dalszym ciągu niechcianym dzieckiem ekonomii¹¹. Obecnie na świecie w systemie MLM oraz sprzedaży bezpośredniej pracuje ponad 118 mln osób z obrotem ponad 180 mld USD¹². Na terenie Polski działa ponad 200 firm działających w systemie MLM oferujących różnorodne produkty i usługi¹³. Na rynku europejskim Polska jest czwartym co do wielkości rynkiem MLM-owskim z obrotem ponad 1,14 mld EUR po największym rynku, jakim są Niemcy

⁸ Postępowanie przed FDA dotyczyło wypowiedzi dystrybutorów o cudownych możliwościach produktów, a przed FTC w zakresie sporządzanych umówi systemu wynagradzania i wypłacania prowizji.

⁹ <https://amway-info.de/tl/Amway-Geschichte.htm> [dostęp: 08.04.2023] oraz https://www.amway.com/en_US/about-amway/history [dostęp: 07.04.2023].

¹⁰ <https://www.direct-selling-magazine.de/history-of-direct-selling-mlm-network-marketing/> [dostęp: 08.04.2023].

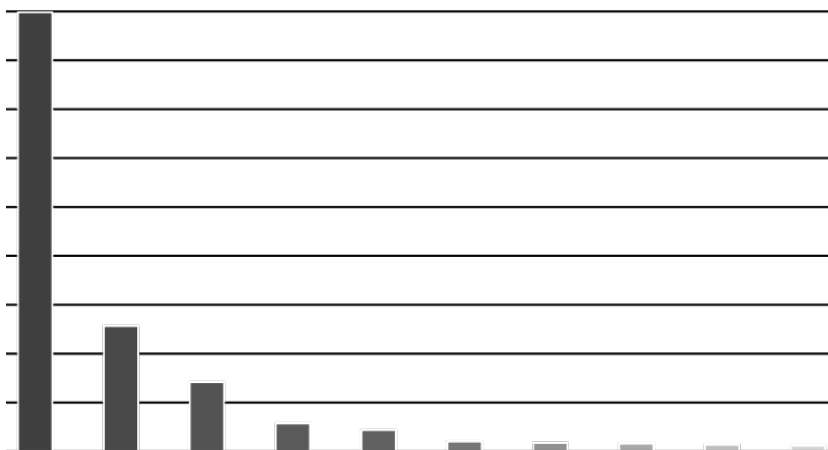
¹¹ Pojęcia takiego użyła A. Warzecha w publikacji: *Niechciane dziecko współczesnej ekonomii* <https://networkmagazyn.pl/niechciane-dziecko-wspolczesnej-ekonomii/> [dostęp: 07.04.2023], MLM jako dziedzina badań jest słabo wykorzystywana. Na terenie Niemiec badania w zakresie systemu MLM jako dziedziny ekonomii prowadzone są na Uniwersytecie w Münster w Instytucie zarządzania Handlem i Marketingiem Sieciowym – *Das Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing* oraz w *Fachhochschule Worms*, którego naukowcy publikują badania w zakresie marketingu sieciowego wraz z izbami gospodarczymi Niemiec, Austrii i Szwajcarii. Na terenie Polski prekursorką w zakresie badania systemu MLM jest dr A. Vogelgesang.

¹² Umsatzübersicht Direct Selling, <https://www.direct-selling-magazine.de/mlm-direct-selling-network-marketing-umsaetze/> [dostęp: 07.04.2023].

¹³ Wykaz firm w oferujących na terenie Polski produkty i usługi w systemie MLM jest dostępny pod adresem <https://networkmagazyn.pl/lista-firm-mlm-w-polsce/> [dostęp: 07.04.2023].

z ponad 17,96 mld EUR obrotu, a następnie: Francja z 5,1 mld EUR obrotów i Włochy z 2,83 mld EUR obrotów¹⁴.

Rysunek 1 10 największych rynków MLM w Europie



Źródło: opracowane na podstawie danych za rok 2020, <https://www.direct-selling-magazine.de/die-top-laender-in-europa-fuer-das-mlm-oder-network-marketing-business/>

Pozostaje jednak pytanie, jaki jest zakres prawny pojęcia prowadzonej działalności w formie MLM? Obecnie brak jest oficjalnej prawnej definicji tego systemu w polskim porządku prawnym. Brak jest także w polskim systemie prawnym oficjalnych aktów prawnych ustanawiających zalegalizowanie tej formy dystrybucji towarów¹⁵. Jedynie art. 17c ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji¹⁶ wskazuje na przyporządkowanie MLM do tzw.

¹⁴ Die Top-Länder in Europa für das MLM oder Network-Marketing-Business 15/02/2022 von REDAKTION, <https://www.direct-selling-magazine.de/die-top-laender-in-europa-fuer-das-mlm-oder-network-marketing-business/> [dostęp: 30.04.2023].

¹⁵ Powyższy artykuł nie zajmuje się prawnym aspektem definicji MLM, lecz chce wskazać na problem dotyczący definicji i stosunku prawnego, który ma wpływ na ocenę tego systemu przez respondentów uczestniczących w badaniu. W krajach niemieckojęzycznych DACH (Niemcy, Austria, Szwajcaria) sprzedaż w systemie MLM uregulowana jest osobno w przepisach Kodeksu Cywilnego i ustawie z dnia 3 lipca 2004 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) (BGBl. I S. 254).

¹⁶ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (tekst jednolity Dz.U.2022.0.1233).

sprzedaży lawinowej jako niedozwolonej pod warunkiem, że nie zostały zachowane następujące warunki:

- 1) korzyści materialne uzyskiwane przez uczestnika systemu MLM pochodzą ze środków uzyskiwanych z zakupu lub ze sprzedaży dóbr i usług po cenie, której wartość nie może rażąco przekraczać rzeczywistej wartości rynkowej tych dóbr i usług;
- 2) osoba rezygnująca z udziału w systemie sprzedaży ma prawo do odprzedaży organizatorowi systemu za co najmniej 90% ceny zakupu wszystkich nabytych od organizatora nadających się do sprzedaży towarów, materiałów informacyjno-instruktażowych, próbek towarów lub zestawów prezentacyjnych zakupionych w ciągu 6 miesięcy poprzedzających datę złożenia rezygnacji organizatorowi systemu sprzedaży.

Tak jak warunek pierwszy dotyczący ceny towarów jest trudniejszy do spełnienia, tak warunek drugi jest obecnie możliwy do spełnienia ze względu na formę dostarczanych materiałów reklamowych – w obecnych czasach przez media społecznościowe czy też darmowe materiały oferowane w Internecie. Sam UOKiK w odpowiedzi na oświadczenie senatora Krzysztofa Borowskiego na posiedzeniu Senatu 19 grudnia 2022 roku wskazał, że oprócz typowych piramid finansowych istnieją także inne metody sprzedaży, które wykazują pewne podobieństwa i które są często mylone z piramidą finansową¹⁷. Jednocześnie UOKiK wyjaśnia, że:

metody te zwane często „multilevel marketing” bądź też „network marketing”, czyli tzw. marketing wielopoziomowy, jako metody sprzedaży bądź marketingu polegają na tym, że nabywca jakiegoś towaru nabywa jednocześnie prawo sprzedaży określonych produktów w zamian za prowizję lub odsetki od obrotu. To samo dotyczy następnych nabywców. Struktura multilevel marketing przypomina strukturę o charakterze piramidy. Jednakże cel tej formy marketingu jest inny niż cel systemu o charakterze piramidy. Marketing wielopoziomowy to metoda sprzedaży. (...) W tym przypadku w grę nie wchodzi wpłacenie określonej kwoty w celu uzyskania prawa uczestnictwa, gdyż podstawowym elementem jest sprzedaż towarów. Uczestnik kupuje za określoną cenę produkty, a jego celem jest sprzedaż z zyskiem. Odbiorca nie płaci za

¹⁷ Stanowisko Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w sprawie sprzedaży lawinowej złożone w odpowiedzi na oświadczenie senatora Krzysztofa Borkowskiego, przedstawione na 31 posiedzeniu Senatu w dniu 19 grudnia 2002 r., <http://ww2.senat.pl/k5/dok/sten/oswiad/borkowsk/3101o.htm> [dostęp: 30.04.2023].

*uczestnictwo, lecz za produkt. Odbiorcy, którzy nie chcą lub nie mogą sprzedać produktów, nie są pokrzywdzeni*¹⁸.

Resumując: uznano ten system za legalny oraz stwierdzono, że nie jest piramidą finansową, przez pryzmat której system ten postrzegany jest przez wiele osób. Sam UOKiK wskazuje, że w piramidzie finansowej brak jest towaru, a pojawia się jedynie opłata za uczestnictwo w programie. Przy ocenie produktów i usług oraz porównaniu ich do piramidy finansowej pod uwagę powinien być brany oferowany produkt, który w zależności od jakości ma szansę utrzymać się na rynku lub nie.

Geneza projektu MLM

Sytuacja pandemiczna lat 2020–2022 uświadomiła wielu przedsiębiorcom, jak niebezpiecznym jest ograniczenie prowadzenia działalności gospodarczej przy czynnikach zewnętrznych, na które przedsiębiorca nie ma wpływu¹⁹. Okazuje się, że branża MLM w pandemii była jednym z tych działów gospodarki, który potrafił szybko i bezproblemowo dotrzeć do potencjalnego nabywcy. W Polsce w roku 2020 zarejestrowanych było ok. 980 tys sprzedawców, a w roku 2021 w systemie MLM zarejestrowało się ponad 1,1 mln osób.

Tabela 1 Liczba zarejestrowanych sprzedawców oraz wielkość obrotów w latach 2018–2021 w systemie MLM

ROK	WARTOŚĆ SPRZEDAŻY NETTO w PLN	ZMIANA	Liczba zarejestrowanych sprzedawców	ZMIANA (rok do roku)
2018	4 289 000 000	4,50%	880 000	-11,80%
2019	4 233 333 000	-1,30%	930 000	5,70%
2020	4 466 000 000	5,50%	987 000	6,10%
2021	4 932 666 000	10,40%	1 140 670	15,6

Źródło: na podstawie <https://pssb.pl/raport-wynikow-branzy-sprzedazy-bezposredniej-za2021-r/>

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ O skutkach ekonomicznych spowodowanych pandemią COVID powstało wiele opracowań. Posumowanie najciekawszych raportów ekonomicznych opublikował J. Osiński, *Długookresowe skutki COVID-19 a stabilność systemu finansowego*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/długookresowe-skutki-covid-19-a-stabilnosc-systemu-finansowego/> [dostęp: 30.04.2023].

W porównaniu z latami poprzednimi zauważalny jest wzrost o ponad 9 punktów procentowych. Po spadku zainteresowania tą branżą i odpływie sprzedawców w roku 2018 zauważalny jest powolny wzrost zarejestrowanych sprzedawców, przy jednoczesnym spadku obrotów w roku 2019. Mając na uwadze nowe pojawiające się marki w systemie MLM na polskim rynku, postanowiliśmy zbadać, jak postrzegana jest branża MLM, czy jest rozpoznawalna przez społeczeństwo oraz jakie zmiany wskazane byłyby w zakresie reklamy tych produktów.

W branży MLM działają przeważnie kobiety, które stanowią 83% wszystkich zarejestrowanych sprzedawców, a dla ponad 220 tys osób, czyli 20%, dochody uzyskane z branży MLM stanowią podstawowe i jedyne źródło dochodu. Pozostałe osoby działające w branży MLM traktują ją jako źródło dodatkowego finansowania lub stałych konsumentów produktów z tej branży²⁰.

Ocena branży MLM w opinii uczestników badania

Mając na uwadze współczesne formy prowadzenia działalności gospodarczej oraz obecne prawne bezproblemowe możliwości pozyskania dodatkowego zarobku bez potrzeby zakładania działalności gospodarczej, w ramach projektu wraz ze studentami przeprowadzono badanie znajomości i rozpoznawalności branży MLM. Przedmiotem badania była znajomość rozpoznawalności marek systemu MLM oraz zasad działania tej formy zaopatrywania się w produkty, względnie pozyskania możliwości dodatkowego zarobku. Badania przeprowadzono w formie ankiety internetowej przez media społecznościowe oraz bezpośrednią akcją mailingową w terminie do 15.12 do 31.12.2022 roku²¹. Celem badania było sprawdzenie, jak postrzegana jest

²⁰ Więcej na temat wyników branży MLM w „Raport wyników branży sprzedaży bezpośredniej za 2021” przygotowany przez Polskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej, <https://pssb.pl/raport-wynikow-branzy-sprzedazy-bezposredniej-za-2021-r/> [dostęp: 30.04.2023] oraz M. Maciejewski, *Najnowsze fakty o polskim biznesie sprzedaży bezpośredniej i marketingu sieciowego. Sprawdź kto się rozwija, a kto się zwija*. Raport finansowy branży DS/MLM za lata 2020/2021 z dnia 20.12.2022, <https://networkmagazyn.pl/najnowsze-fakty-o-polskim-biznesie-sprzedazy-bezposredniej-i-marketingu-sieciowego-sprawdz-kto-sie-rozwija-a-kto-sie-zwija-raport-finansowy-branzy-ds-mlm-za-lata-2020-2021/> [dostęp: 30.04.2023].

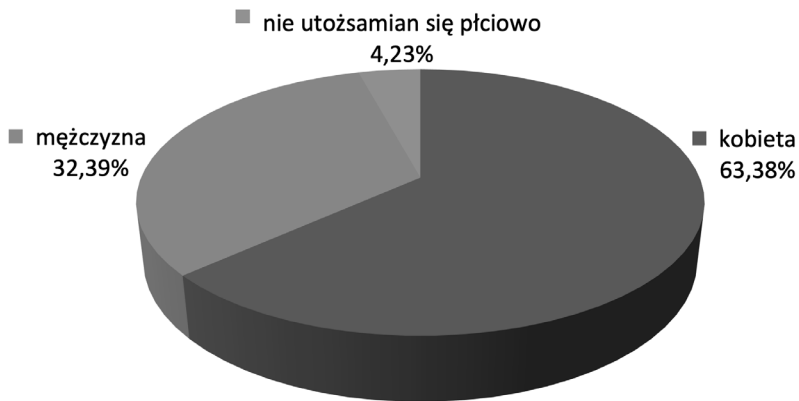
²¹ Badania przeprowadzono na PWSZ w Głogowie w terminie od 15.12.-31.12.2022 roku wraz z grupą studentów w ramach przedmiotu Audyt pod kierunkiem Cech I.E pt. *Jak rozpoznawalna jest branża MLM – wyniki ankiety*, wyniki dostępne na <http://>

obecnie ta branża oraz czy warto poświęcać swój czas na zajęcie się biznesem MLM.

Ogólna charakterystyka respondentów

W badaniu uczestniczyło łącznie 74 respondentów wywodzących się z różnorodnych grup wiekowych, z których najliczniejszą stanowiły osoby w przedziale wiekowym 20–35 lat (48,6% badanych) oraz w przedziale 18–25 lat (38,9% ogółu badanych). Najmniej aktywne okazały się być osoby pomiędzy 36 a 55 rokiem życia, które stanowiły odpowiednio 4,2% – w wieku 36–45 lat, oraz 2,8% ankietowanych pomiędzy 45–66 rokiem. Taki odsetek badanych wskazuje, że osoby pomiędzy 56–65 rokiem życia tak samo, jak młodsze społeczeństwo w wieku 36–45 lat chętnie korzysta z mediów społecznościowych (obie grupy wiekowe stanowiły po 4,2% ankietowanych każda).

Rysunek 2 Płeć respondentów uczestniczących w badaniu



Źródło: badania własne.

Pozostałe grupy wiekowe w przedziale powyżej 65 roku życia oraz do 18 roku życia stanowiły od 2–3% w badaniach. Najwięcej odpowiedzi udzieliły osoby płci żeńskiej (63,38%) badanych), mniej chętnie były natomiast do

udzielenia się online osoby płci męskiej (32,39%)²². Osoby, które nie utożsa-
miły się płciowo, stanowiły 4,23% badanych.

Osoby uczestniczące w badaniu posiadały także różnorodne wykształ-
cenie. Ukończeniem studiów wyższych legitymowało się 48,6% badanych,
wykształceniem średnim 37,5% oraz gimnazjalnym i ponadgimnazjalnym
2,8% ankietowanych. Uczący się uczestniczy ankietę stanowili 9,7% osób,
pozostałe osoby – 1,4% – legitymowały się wykształceniem zawodowym lub
podstawowym. Najwyraźniej osoby z wykształceniem wyższym i średnim
chętniej udzielają się w mediach społecznościowych niż osoby z wykształ-
ceniem zawodowym i ponadgimnazjalnym. Osoby uczące się z pewnością
korzystają z Internetu, jednak nie zawsze muszą korzystać z mediów społecz-
nościowych i jak widać nie lubią uczestniczyć w badaniach.

Najwięcej osób mieszka w mieście do 100 tys. mieszkańców (47,25%),
natomiast w miejscowościach powyżej 100 tys. mieszkańców zamieszkiwało
29,2% udzielających odpowiedzi, a na wsi – 23,6% respondentów. Można
powiedzieć, że osoby zamieszkujące do 100 tys. mieszkańców udzielają się
w Internecie bardziej niż pozostali uczestnicy ankiety.

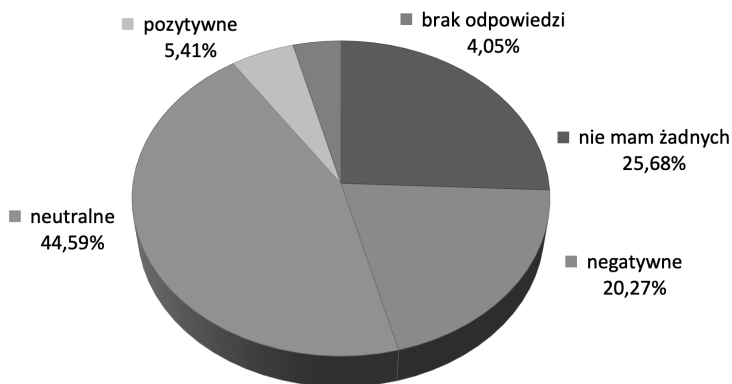
Rozpoznawalność branży MLM

Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie, iż ponad 75% badanych zna
branżę MLM, 32,4% uczestników wie dokładnie, o co chodzi w tym sy-
stemie, a 43,2% coś słyszało. Dla 23% badanych system sprzedaży w mar-
ketingu wielopoziomowym pozostaje dalej nieznanym obszarem rozpo-
znawalności tej formy dokonywania zakupów. Niestety tylko 27,4%, czyli
prawie 1/3 respondentów, może jednoznacznie wskazać, że uczestniczyło
w pokazie produktów branży MLM, co jednoznacznie oznacza, że raczej ta
forma dystrybucji towarów nie jest rozpoznawalna względnie nie jest znana
pozostałej części respondentów. Powodem takiego zapatrywania jest brak
właściwej edukacji w tym zakresie oraz brak formy promocji tej dziedziny
przedsiębiorczości. Powoduje to, że samo pojęcie marketingu wielopozi-
omowego przyjmowane jest negatywnie w społeczeństwie. Przyczyną takiego

²² Podobne wyniki uzyskiwane były także w poprzednich edycjach badań i jak się oka-
zało w roku 2020 studenci przeprowadzili badania ankietowe nt tężni w Głogowie w for-
mie indywidualnych rozmów na tężniach i tendencja do udzielenia odpowiedzi
offline przez osoby płci żeńskiej była mniejsza niż przez osoby płci męskiej. W kon-
taktach personalnych panowie chętniej wypełniali ankietę niż panie.

postrzegania mogą być: niedoskonałość treści programowych systemu edukacyjnego w tym zakresie, słaba znajomość materii oraz możliwości, jakie oferuje sprzedaż bezpośrednia w systemie MLM.

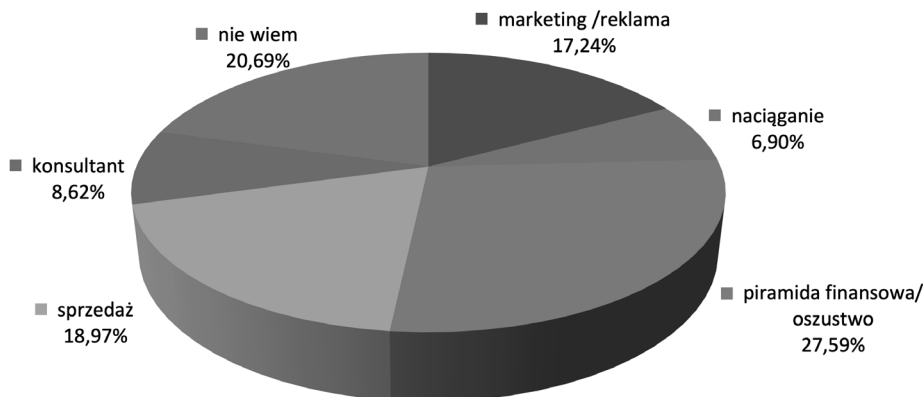
Rysunek 3 Jakie masz odczucia w stosunku do branży MLM



Źródło: badania własne.

Jak się okazuje, większości branża ta raczej nie kojarzy z niczym, 44,59% ankietowanych ma raczej neutralne skojarzenia, czyli nie ma ani dobrych, ani złych doświadczeń, a 25,68% respondentów przyznało, że nie ma w tym zakresie żadnych doświadczeń. Negatywne skojarzenia czy odczucia względem MLM wykazało 20,27% ankietowanych, a 4,05% nie udzieliło w ogóle odpowiedzi. Pozytywne doświadczenia z branżą MLM deklaruje tylko 5,41% ankietowanych.

Rysunek 4 Z czym kojarzy ci się MLM



Źródło: badania własne.

Na pytanie otwarte odpowiedzi udzieliło 78% respondentów, oznacza to, że ludzie niechętnie w ankietach dzielą się własnymi spostrzeżeniami czy przemyśleniami, wybierają wygodne odpowiedzi podane przez ankieterów. Dla 27,59% respondentów pojęcie MLM kojarzy się z piramidą finansową lub oszustwem. MLM jako forma dystrybucji towarów czy sprzedaży znana jest 18,97% ankietowanych. Za formę reklamy czy marketingu branża MLM uważana jest przez 17,24% ankietowanych. Ok. 7% respondentów MLM kojarzy się z naciąganiem, co może mieć dwojakie znaczenie: zmuszenie do zakupu określonej grupy towaru czy pakietu tzw. startowego lub forma oszustwa. Biorąc pod uwagę uzyskane wyniki, okazuje się, że dla prawie 21% ankietowanych MLM pozostaje nieznanym dokładnie systemem. Oznacza to, że taka forma pozyskiwania produktów względnie dodatkowego zarobku w dalszym ciągu nie jest wystarczająco rozpropagowana. Pojedyncze odpowiedzi łączyły pojęcie MLM z rozmiarem sukienki bądź ze znaną marką odzieżową H&M lub cukierkami M&M.

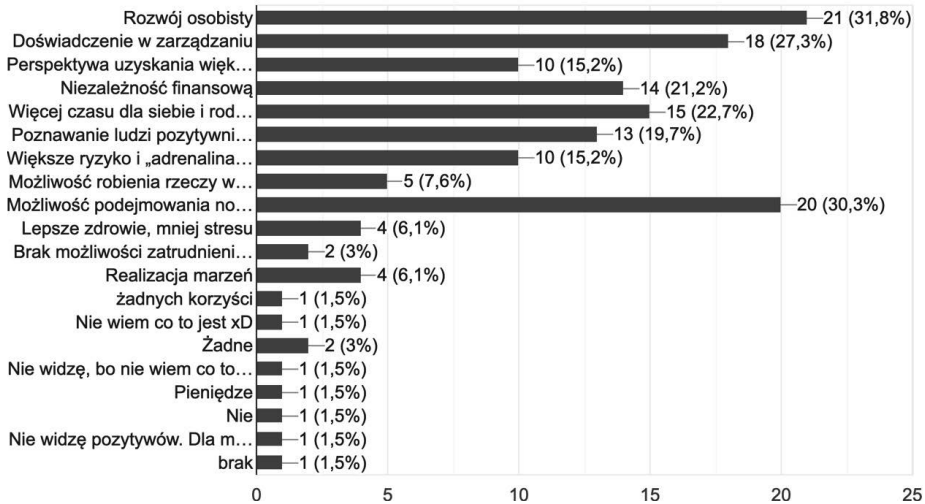
Biorąc pod uwagę jednak rozpoznawalność branży, pracę konsultantów lub dystrybutorów systemu MLM, ankietowani (N=145) potrafili wskazać także pozytywne aspekty, jak budowanie sieci dystrybutorów (13,7%) czy uczenie innych, jak budować własny biznes (9,6%) względnie zarządzać zasobami ludzkimi (5,5% ankietowanych). Jako samodzielnego menadżera, który sam decyduje o podejmowaniu współpracy z innymi, wskazało MLM 4,1% ankietowanych. Tyle samo osób wskazało na szansę pracy w dochodowym biznesie. Dla większości branża MLM kojarzy się ze sprzedawaniem produktów – 54,8% odpowiedzi, polecaniem produktów – 49,3%, czy reklamowaniem tych produktów – 43,8% ankietowanych. Jako negatywne skojarzenia związane z pracą dystrybutora MLM ankieterzy wskazali: wciągnięcie innych, aby kupić pakiet startowy (46,6% odpowiedzi), czy naganianie firmie klientów (42,5% badanych).

Sami ankietowani wskazali także na korzyści płynące z pracy czy zajmowania się systemem MLM, takie jak: możliwość dalszego rozwoju osobistego (31,8%) czy podejmowanie nowych wyzwań (30,3% ankietowanych). Za miejsce zdobywania doświadczenia w zarządzaniu uznało MLM 27,3% ankietowanych. Niezależność finansową dzięki analizowanemu systemowi pragnie zdobyć 21,2% ankietowanych, a dla 22,7% zajmowanie się nim pozwoli spędzać więcej czasu z rodziną i zajmować się dziećmi. Lepsze zdrowie i mniej stresu jako efekt pracy w MLM-ie dostrzega 6,1% ankietowanych i tyle samo twierdzi, że może zrealizować dzięki niemu swoje marzenia. MLM jako ryzyko postrzega 15,2% ankietowanych.

Rysunek 5 Korzyści z zajmowania się systemem MLM (N=145)

Czy widzisz jakiegokolwiek korzyści z niżej wymienionych w pracy w MLM?

66 odpowiedzi



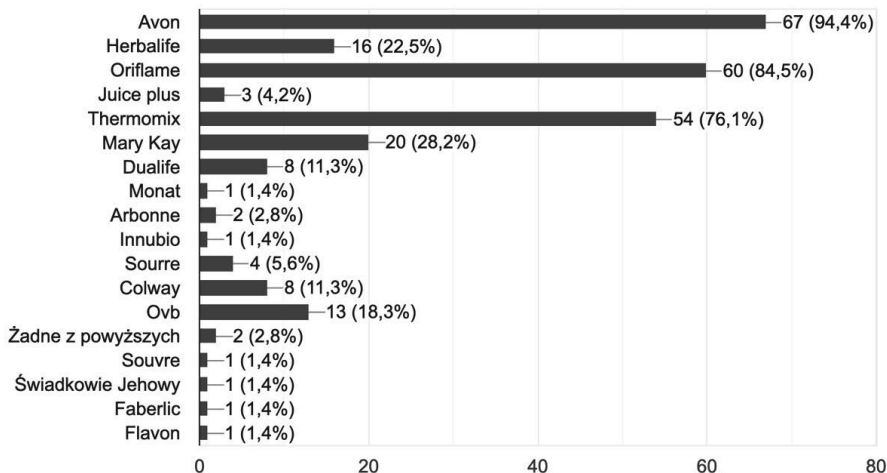
Źródło: badania własne.

Niestety probanci nie chcieliby spróbować swoich sił w systemie MLM-u z różnorodnych powodów. Ponad połowa przyznała, że na ma na to czasu (53,5%), a dodatkowo 22,5% badanych przyznało, że nie ma wystarczającej wiedzy i doświadczenia, aby zmierzyć się z działaniem w systemie MLM. Biorąc pod uwagę, że 84,9% badanych jest czynna zawodowo i pracuje, a tylko 4,1% nie pracuje, ponadto 4% respondentów szuka pracy, jest to i tak wysoki wynik negatywnego podejścia do systemu MLM. Do braku kompetencji biznesowych przyznało się 16,9% ankietowanych, a 12,7% stwierdziło, że nie ma wystarczających środków finansowych „na start”. Za branżę wywołującą stały stres uważa MLM 15,5% badanych, a dla 19,7% rozpoczęcie działalności w tym systemie oznacza ryzyko i od samego początku zakładają, że nie uda się osiągnąć oczekiwanego zysku. Żaden uczestnik badania nie potraktował systemu MLM jako platformy zdobywania produktów czy towarów, lecz od razu ocenił z perspektywy zarobkowania.

Rysunek 6 Czy znasz którąś z poniższych firm MLM? (N=263)

Czy znasz którąś z poniższych firm MLM?

71 odpowiedzi



Źródło: badania własne.

Jak się okazuje (N=263), najbardziej rozpoznawalną marką MLM jest AVON (94,4%), a zaraz po niej Oriflame (84,5%) i Thermomix (76,1%). Oznacza to, że te marki mają najbardziej charakterystyczne produkty. Porównując dziesięć największych firmy z branży MLM w zakresie sprzedaży za rok 2021 firma, zauważymy, że AVON osiągnęła największy przychód w wysokości ponad 595 mln PLN²³. Firma Vorwerk z Thermomixem z obrotom 473 mln PLN jest drugą co do wielkości firmą pod względem obrotów. Niestety Oriflame nie złożyło jeszcze sprawozdania finansowego za rok 2021, dlatego też nie zostało uwzględnione w Top-10 największych sprzedawców roku 2021.

²³ M. Maciejewski, *Najnowsze fakty o polskim biznesie sprzedaży bezpośredniej i marketingu sieciowego. Sprawdź kto się rozwija, a kto się zwija*. Raport finansowy branży DS/MLM za lata 2020/2021 z dnia 20.12.2022, <https://networkmagazyn.pl/najnowsze-fakty-o-polskim-biznesie-sprzedazy-bezposredniej-i-marketingu-sieciowego-sprawdz-kto-sie-rozwija-a-kto-sie-zwija-raport-finansowy-branzy-ds-mlm-za-lata-2020-2021/> [dostęp: 30.04.2023].

Tabela 2 Przychody ze sprzedaży branży MLM w roku 2021

Miejsce	Nazwa firmy	Sprzedaż netto w roku 2021
1	AVON Cosmeticcs Polska	595 921,00
2	Vorwerk Polska	473 216,00
3	DLF	334 518,00
4	DuoLife	171 287,00
5	Amway	170 726,00
6	S'OUVRE	117 277,00
7	Forever Living Products Poland	109 691,00
8	Herbalife Polska	103 609,00
9	LR Health & Beauty Polands	101 028,00
10	OVB Allfinanz Polska	96 584,00

Źródło: opracowano na podstawie danych opublikowanych w raporcie, https://issuu.com/networkmagazyn/docs/3_5b6609fff429ae

Firmy, które otrzymały najmniej głosów, powstały na rynku polskim, są to: *S'ouvre* (5,6%) czy *Monat* (1,4%), najmniej rozpoznawalne na rynku. Może wiązać się to z brakiem charakterystycznego produktu promującego markę bądź słabą rozpoznawalnością marki. Słaba reklama w mediach względnie brak zainteresowania i znajomości innych marek czy firm są także przyczyną słabego rozpoznania oferowanych produktów. Także pozostałe rodzime marki, jak: *Colway* (11,3%), *Arbonne* (2,8%) czy *Innubio* (1,4%), są słabo kojarzone przez respondentów. Niektórzy mogli sami wskazać, jakie znają marki firmy MLM, co pokazuje, że wybierając niektóre firmy lub grupy, jak Jehowa, nie rozumieją systemu działania sprzedaży bezpośredniej, myląc ją z ruchami religijnymi.

Podsumowanie

Jak wykazały badania, probanci niechętnie zainwestowaliby w branżę MLM z powodu słabej znajomości tej materii. Spowodowane jest to nieobecnością w ofercie edukacyjnej materiałów dotyczących systemu MLM bądź też brakiem edukacji dotyczącej takich systemów. Dodatkowo osoby posiadające stałe źródło dochodu oraz stabilność finansową nie są skłonne do porzucenia dotychczasowego stylu życia i zaryzykowania niepewności finansowej. Wskazują przy tym na niejasne zasady biznesowe związane z nawiązaniem współpracy z daną firmą, co także nie zachęca do podjęcia współpracy bez

względu na jej charakter konsumenta czy prosumenta. Związane jest to także z polityką danej firmy w systemie MLM, która stawia na unikatowość, tajemniczość czy niedostępność, zamiast kierować się liftingiem firmy AVON, której reklamy pojawiają się na ekranach telewizorów czy w prasie. Dzięki temu marka ta jest obecnie najbardziej rozpoznawalną marką, nawet przez osoby niekorzystające z systemu MLM.

Dodatkowo należy zauważyć, że sami probanci przyznali, iż nie posiadają wiedzy na temat marketingu sieciowego oraz zasad nawiązywania współpracy. Firmy z branży MLM chronią swoje plany marketingowe w obawie przed konkurencją, zapominając o kliencie indywidualnym będącym konsumentem, klientem i nabywcą produktów w tym systemie. Brak konkretnych i jasnych informacji marketingowych czy reklamowych powoduje, że zaufanie do marek czy firm z branży MLM jest trudne. Otwarcie się na większy zasięg reklamy w mediach publicznych, tak jak AVON może spowodować większe zainteresowanie marką i produktami, a tym samym wzrost sprzedaży.

Już teraz marketingowcy systemu MLM wskazują, że z Internetu korzysta 257 mln użytkowników, czyli potencjalnych klientów, a sprzedaż odbywa się głównie tym kanałem dystrybucji. Jak wskazują, efektywna sprzedaż to nie tylko środki polegające na działaniach marketingowych, lecz sukces bazujący na dobrym pomysle. Przemysłenie nowej strategii w powiązaniu z oferowanymi produktami jest o wiele ważniejsze niż mówienie o wielkich finansach. Zaczynanie od informacji o wielkich pieniądzach wcale nie świadczy, że rzeczywiście firma jest poważna. Należałoby raczej wskazać na takie aspekty, jak: dostępność, oszczędności i bezpieczne pochodzenie produktu, rodzaj oferty czy jakość danego produktu.

Niedługo marketing wielopoziomowy będzie świętował sto lat, jednak metody „werbowania” do danej firmy nie zmieniły się od ponad pięćdziesięciu lat. Nowe podejście, nie tylko w formie dotarcia do konsumenta ostatecznego, ale także mówienia o korzyściach indywidualnych zakupu za pośrednictwem takiej platformy, jest o wiele lepsze niż obiecywanie fikcyjnych dochodów bez uświadomienia, ile pracy musi włożyć dana osoba, aby ten dochód osiągnąć.

Pomimo nowoczesnej technologii, nowych trendów i odmiennych potrzeb konsumentów MLM jest w dalszym ciągu promowana przez dystrybutorów jako branża dająca duże możliwości zarobkowe, a nie jako źródło dodatkowych możliwości, w szczególności oszczędności, które pozyskuje osoba posiadająca mało czasu lub cierpiąca na jego brak. Pokazanie nowych możliwości w postaci oszczędności oraz edukacja w tym zakresie z pewnością stanowią wyzwania dla branży MLM.

Bibliografia

- Christensen M., Christensen W., *Be a Network Marketing Superstar* AMACON 2007, New York.
- Geml R., Lauer H., *Marketing- und Verkaufsflexikon*. 4. Auflage. Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2008.
- Grabowski L., Rutkowski I., Wrzosowski W., *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa 2006, s. 529.
- Kalench J. *MLM Marketing Wielopoziomowy – dołącz do najlepszych*. Studio EMKA, Warszawa 2000.
- Keep W.W., Vander Nat P., *Multilevel Marketing: A Historical Perspective*. CHARM 2013 s. 345, CHARM Association Varieties, Alternatives, and Deviations In Marketing History, Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark 2013.
- Kiyosaki R.T., Lechter S.L., Szkoła Biznesu.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing*. Podręcznik europejski, Warszawa 2002, s. 824.
- Richmond D., *Network Marketing 101; Ultimate Guide to Create Passive Income From MLM Business*, Createspace Independet Publishing Platform, Californien AMAZON 2017.
- Vogelgesang A., *Potencjał MultiLevel Marketingu*, Gliwice 2016, s. 33.
- Vogelgesang A., *Charakterystyka i przyszłość zjawiska Multilevel Marketingu w gospodarce polskiej i światowej*, Gliwice 2015.
- Vogelgesang A., *Modern MLM w Nowej Erze*, Kraków 2020.
- Zacharias M., *Network-Marketing. Beruf und Berufung, Karrierechancen im Wachstumsmarkt Direktvertrieb*. Edition-Erfolg-Verlag, Zürich 2005/2008.

Artykuły internetowe

- Cech I.E. (red), *Jak rozpoznawalna jest branża MLM – wyniki ankiety*, <http://cech.glogow.pl/projekty/jak-rozpoznawalna-jest-branza-mlm-wyniki-ankiety-badawczej/Die>
- Top-Länder in Europa für das MLM oder Network-Marketing-Business* 15/02/2022 von REDAKTION, <https://www.direct-selling-magazine>.

- de/die-top-laender-in-europa-fuer-das-mlm-oder-network-marketing-business/ [dostęp: 30.04.2023].
- History of direct selling MLM Network*, <https://www.direct-selling-magazine.de/history-of-direct-selling-mlm-network-marketing/>
- Maciejewski M., *Najnowsze fakty o polskim biznesie sprzedaży bezpośredniej i marketingu sieciowego. Sprawdź kto się rozwija, a kto się zwija*. Raport finansowy branży DS/MLM za lata 2020/2021 z dnia 20.12.2022, <https://networkmagazyn.pl/najnowsze-fakty-o-polskim-biznesie-sprzedazy-bezposredniej-i-marketingu-sieciowego-sprawdz-kto-sie-rozwija-a-kto-sie-zwija-raport-finansowy-branzy-ds-mlm-za-lata-2020-2021/>
- Osiński J., *Długookresowe skutki COVID-19 a stabilność systemu finansowego*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/trendy-gospodarcze/dlugookresowe-skutki-covid-19-a-stabilnosc-systemu-finansowego/> [dostęp: 30.04.2023].
- Warzecha A., *Niechciane dziecko współczesnej ekonomii*, <https://networkmagazyn.pl/niechciane-dziecko-wspolczesnej-ekonomii/> [dostęp: 07.04.2023].
- Raport wyników branży sprzedaży bezpośredniej za 2021, Polskie Stowarzyszenie Sprzedaży Bezpośredniej, <https://pssb.pl/raport-wynikow-branzy-sprzedazy-bezposredniej-za-2021-r/>
- Umsatzübersicht Direct Selling, <https://www.direct-selling-magazine.de/mlm-direct-selling-network-marketing-umsaetze/> [dostęp: 07.04.2023].

Strony internetowe

- <https://amway-info.de/tl/Amway-Geschichte.htm> [dostęp: 08.04.2023].
- https://www.amway.com/en_US/about-amway/history

Teksty prawne

- Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Tekst jednolity Dz.U.2022.0.1233).
- Gesetz vom 03.07.2004 gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG) (BGBl. I S. 254) ustawa z dnia 3 lipca 2004 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji – Niemcy.
- Stanowisko Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w sprawie sprzedaży lawinowej złożone w odpowiedzi na oświadczenie senatora Krzysztofa Borkowskiego, przedstawione na 31 posiedzeniu Senatu

w dniu 19 grudnia 2002 r., <http://ww2.senat.pl/k5/dok/sten/oswiad/borkowsk/3101o.htm> [dostęp: 30.04.2023].

Wykaz tabel

Tabela 1. Liczba zarejestrowanych sprzedawców oraz wielkość obrotów w latach 2018–2021 w systemie MLM

Tabela 2. Przychody ze sprzedaży branży MLM w roku 2021

Wykaz rysunków

Rys. 1. 10 największych rynków MLM w Europie

Rys. 2. Płeć respondentów uczestniczących w badaniu

Rys. 3. Jakie masz odczucia w stosunku do branży MLM

Rys. 4. Z czym kojarzy ci się MLM

Rys. 5. Korzyści z zajmowania się systemem MLM

Rys. 6. czy znasz którąś z poniższych firm MLM?

Biogram

Izabella Ewa Cech – doktor nauk ekonomicznych na Uniwersytecie Szczecińskim, od 1997 roku licencjonowany doradca podatkowy, również na terenie Niemiec, od 2021 certyfikowany mediator na terenie Niemiec. W latach 2000–2005 piastowała stanowisko I sekretarza Ambasady RP Wydziału Ekonomiczno-Handlowego w Berlinie. Wiceprezes Fundacji Innowacji i Zrównoważonego Rozwoju. Współpracuje z sektorem NGO na terenie kraju i Niemiec. Związana dydaktycznie z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową w Głogowie, Uczelnią Jana Wyżykowskiego w Polkowicach oraz VJJ Akademii w Berlinie. Zainteresowania badawcze i naukowe skupiają się na tematyce gospodarczej i podatkowej w stosunkach polsko-niemieckich, problematyce opodatkowania przedsiębiorstw, historii podatków i rozwoju przedsiębiorczości oraz *compliance* w ekonomii i finansach.

Dorota Balcerzyk

ORCID: 0000-0003-3948-7146

Akademia Wojsk Lądowych imienia Tadeusza Kościuszko we Wrocławiu

Marek Oślizło

ORCID: 0009-0006-8937-2418

Akademia Wojsk Lądowych imienia Tadeusza Kościuszko we Wrocławiu

Rola komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu organizacją

The role of interpersonal communication in organizational management

Abstrakt

W publikacji podkreśla się znaczenie i rolę komunikacji interpersonalnej w organizacji. Na podstawie dokonanej analizy krytycznej literatury przedmiotu sformułowano implikacje, które pozwolą na optymalizację procesu komunikacji w organizacji. Podkreślono istotne kwestie mające wpływ na przebieg procesu komunikacji. Wyróżniono sposoby skutecznej komunikacji oraz wskazano bariery, które mogą utrudniać ten proces. Badacze zwracają uwagę na rolę odpowiednio zaprojektowanego systemu komunikacji w organizacji. Kluczową implikacją przedstawionego wyводу jest konieczność rozwijania przez menedżerów niezbędnych dla nich kompetencji komunikacyjnych, znacząco ułatwiających i optymalizujących realizację celów organizacji.

Słowa kluczowe: komunikacja w organizacji, komunikacja interpersonalna, rola menedżera, model komunikacji

Abstract

The publication highlights the importance and role of interpersonal communication in an organization. Based on the critical analysis of the literature on the subject, implications were formulated to optimize the communication process in the organization. Important issues affecting the communication process were highlighted. Ways of effective communication were singled out, and attention was paid to the barriers that

can impede the process. The researchers draw attention to the role of a properly designed communication system in an organization. The key implication of the presented argument is the need for managers to develop communication competencies, which are indispensable to them, but also significantly facilitate and optimize the realization of the organization's goals.

Keywords: communication in the organization, interpersonal communication, the role of the manager, communication model

Wstęp

Rozważania na temat komunikacji interpersonalnej są przedmiotem zainteresowania badaczy nauk społecznych, poczynając od psychologów, socjologów przez filozofów, aż po teoretyków zarządzania. Niewątpliwie komunikacja interpersonalna jest zachowaniem charakteryzującym jedynie istoty społeczne. Jest ona nieodłącznym elementem życia każdego człowieka. Z uwagi na powszechność procesu komunikowania się za zasadne uznano przybliżenie jego problematyki. Większa świadomość czynników i uwarunkowań procesu komunikowania się pozwoli na bardziej efektywne porozumiewanie się z innymi ludźmi zarówno w organizacji, jak i w życiu codziennym.

Komunikację można analizować z różnych perspektyw: od teoretycznej po pragmatyczną. W literaturze problemu ujmowana jest niejednoznacznie. Niemniej jednak w niniejszym rozdziale autorzy przybliżą kluczowe definicje i istotę komunikowania się interpersonalnego w organizacji. Przedstawią i opiszą jej rolę oraz znaczenie w komunikacji wewnętrznej organizacji, dokonując analizy i interpretacji głównych podejść do poruszanego zagadnienia.

Przyjęto, że przedmiotem niniejszych rozważań będzie komunikacja organizacyjna rozumiana jako proces, w którym interesariusz organizacyjny (lub grupa interesariuszy) próbuje stymulować znaczenie w umyśle innego interesariusza organizacyjnego (lub grupy interesariuszy) poprzez celowe użycie werbalnych, niewerbalnych i/lub zapośredniczonych komunikatów¹. Komunikacja w organizacji angażuje wielu różnych uczestników: najwyższe kierownictwo, menedżerów i pracowników. W tym sensie nie obejmuje tylko

¹ S. Deetz, *Conceptual Foundations*. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, s. 3–46.

jednego działu czy osoby, ale jest odpowiedzialnością każdego i dotyczy całej organizacji.

Należy zwrócić uwagę, że komunikacja w organizacji dostosowana jest do powiązanych i nakładających się funkcji organizacyjnych. Ze względu na potrzeby działalności organizacji niektóre rodzaje komunikacji pełnią rolę uspołeczniającą. Istnieje komunikacja – w szczególności ta związana z zarządzaniem – poświęcona strukturyzacji i kontrolowaniu. Inna komunikacja służy negocjowaniu i koordynowaniu działań w pracy². Są formy komunikacji, które służą projektowaniu i planowaniu działań. Znaczącą rolę komunikowania się w organizacji widać także w budowaniu współpracy i relacji na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Wymienione powyżej przykłady ról stanowią fundament wewnętrznej komunikacji organizacyjnej. Z uwagi na powyższe zakłada się, że komunikacja w organizacji pełni znaczącą rolę i ma bezpośredni wpływ na kondycję organizacji.

Istota i znaczenie komunikacji interpersonalnej w literaturze

Fundamentem tworzenia pożądanых relacji międzyludzkich w organizacji jest komunikacja interpersonalna, która pozwala na przekazywanie oraz odbieranie informacji. Za jej pośrednictwem ludzie potrafią rozpoczynać i pielęgnować wzajemne stosunki, a także realizować zadania drogą współpracy. Deficyt umiejętności w obszarze komunikacji utrudnia zarówno osiągnięcie sukcesu w pracy, jak również powodzenie w życiu osobistym³. Komunikacja stanowi powszechny proces, który towarzyszy ludzkości od zarania dziejów, od momentu urodzenia aż do śmierci. Niezależnie od wieku człowiek jest zmuszony do procesu komunikowania się z innymi osobami, zauważa się jedynie ewolucję stosowanych metod, środków, narzędzi czy celów. Jakość porozumiewania się pomiędzy ludźmi jest kluczowa, ponieważ determinuje jakość życia, relacje w związkach, a także reakcję adresata, do którego skierowany jest komunikat.

² R.D. McPhee, P. Zaug, *Organizational theory, organizational communication, organizational knowledge, and problematic integration*. Journal of Communication, Volume 51, Issue 3, September 2001, s. 574–591.

³ K. Wódz, J. Wódz, *Funkcje komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2003, s. 7.

Etymologii pojęcia „komunikowanie” należy szukać w języku łacińskim i wywodzi się ono od wyrazów „*communico*” oraz „*communicare*”, które tłumaczyć można jako „naradzać się” oraz „udzielać komuś wiadomości”. Uzupełnia ją słowo „*communio*”, które jest odpowiednikiem takich wyrazów, jak: „wspólność” oraz „poczucie łączności”⁴. Wyrażenie w pierwszym znaczeniu nawiązuje do słowa „*communis*” – „wspólny, powszechny, ogólnie przyjęty, zwykły”⁵. Natomiast łacińskie słowo „*communicatio*” tłumaczone jest jako „przekaz, udział”⁶. Termin komunikacja można zatem opisać jako wspólne, charakteryzujące się aktywnym udziałem przekazywanie informacji⁷. Etymologia pojęcia komunikacja wskazuje również na fakt, że komunikacja i sposoby porozumiewania się wypracowano wspólnie i są powszechnie znane.

Utrudnionym zadaniem jest ustalenie jednej definicji komunikacji ze względu na jej wieloznaczność. Ponadto termin ten jest trudny do określenia z uwagi na zbliżenie znaczeniowe w odniesieniu do innych terminów, między innymi informacji⁸. Zdaniem W. Okonia, „komunikacją interpersonalną jest wymiana informacji w postaci komunikatu między jedną osobą (nadawcą) i drugą osobą (odbiorcą). Przekaz każdego rodzaju treści następuje za pośrednictwem kanału”⁹. Z kolei J. Stewart definiuje komunikację interpersonalną, jako „taki typ, jakość lub rodzaj kontaktu, który pojawia się, kiedy osoby mówią lub słuchają w sposób maksymalizujący to, co osobiste”¹⁰. Kwintesencja tej definicji uwydatnia, że można określić komunikację interpersonalną jako coś, co występuje pomiędzy ludźmi, nie jest zaś tym, co człowiek czyni względem drugiego. J. Stewart zwraca uwagę na konieczność uświadomienia sobie, iż proces ten wydarza się pomiędzy osobami i dopiero w sytuacji dostrzegania tego relacyjnego wymiaru można faktycznie mówić o roli zachowania komunikacyjnego. Niemniej jednak

⁴ J. Adair, *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Warszawa 2000, s. 20.

⁵ <https://pl.glosbe.com/slownik-lacinsko-polski/communis> [dostęp: 10.02.2023].

⁶ <https://pl.glosbe.com/la/pl> [dostęp: 19.06.2018].

⁷ D. Balcerzyk, *Komunikacja jako element współpracy organizacji publicznych z otoczeniem*, Edukacja dla bezpieczeństwa „Przegląd Naukowo-Metodyczny” 2017, Rok X Nr 3/2017 (36), Poznań, s.117.

⁸ M. Wendland, *Działanie komunikacyjne a przekazywanie informacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań 2012, s. 140.

⁹ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1998, s. 176.

¹⁰ J. Stewart, *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 25.

znaczna część ludzi nie traktuje komunikacji w taki sposób, zastępując ją koncepcją, w której komunikację stanowi to, co „ja robię” – ma zatem miejsce bardziej „wewnątrz” osoby wysyłającej komunikat niż pomiędzy rozmówcami¹¹. Inaczej określa komunikowanie interpersonalne Z. Nęcki, postrzegając je jako wymianę werbalnych, wokalnych, a także niewerbalnych sygnałów, która ma na celu uzyskanie lepszego poziomu kooperacji¹².

Komunikację interpersonalną można także zdefiniować jako proces tworzenia niepowtarzalnych, osobliwych znaczeń wspólnych dla grupy osób¹³. Warto zwrócić uwagę na fakt, że proces ten wyróżnia się tzw. „jednością czasu i przestrzeni” osób biorących w nim udział, toteż w wielu przypadkach określany jest mianem komunikowania „twarzą w twarz”¹⁴. Istotny punkt widzenia komunikacji określiła także T. Szustrowa, zwracając uwagę na dynamiczność procesu oraz nieustanne zmiany w nim zachodzące. Komunikowanie się nie jest stałym, niezmiennym kontaktem, ponieważ ulega modyfikacjom. Dodatkowo autorka podkreśla, iż pełny kontakt ma miejsce, gdy ludzie potrafią skoncentrować się na sobie nawzajem oraz na tym, co się dzieje między nimi podczas rozmowy¹⁵.

Organizacja jest między innymi zbiorowością ludzi, w której koordynowane są działania zmierzające do osiągnięcia celów zbiorowych i indywidualnych. Realizacja celów jest efektem zaplanowanej komunikacji między osobami usytuowanymi odpowiednio w elementach struktury organizacji. W obrębie organizacji mamy do czynienia z komunikacją wewnętrzną organizacji, która pełni trzy poniżej przedstawione zasadnicze funkcje.

1. Informacyjną, której rolą jest informowanie pracowników o celach, zadaniach, ale także kluczowych decyzjach i wydarzeniach w organizacji. Jej zadaniem jest zapewnienie dostępu do informacji potrzebnych do podjęcia decyzji oraz zgrzywania zadań.
2. Motywacyjną, której głównym zadaniem jest podtrzymywanie atmosfery dobrego samopoczucia pracowników oraz ich chęci, motywacji do pracy, a także lojalności względem organizacji. Ułatwia angażowanie ludzi do realizacji zadań organizacyjnych, osiąganie określonych

¹¹ J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Warszawa 2003, s. 37, 45.

¹² Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000, s. 98.

¹³ E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk 2003, s. 72.

¹⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie publiczne i polityczne*, Warszawa 2006, s. 73.

¹⁵ S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Poznań 2009, s. 34.

celów, jej istotą są działania kierownictwa zmierzające do motywowania pracowników.

3. Integracyjną, której celem jest zapewnienie wymiany wiedzy o pracownikach między zespołami. Także tworzenie więzi między pracownikami, które sprzyjają współpracy i identyfikacji z organizacją. Spełnienie tej funkcji pozwala menedżerowi scalić pojedyncze osoby w jeden zespół, umożliwia kooperację oraz wpływa na akceptację przez innych.

Celem komunikowania się jest wywieranie wpływu na kogoś, dostarczanie informacji, kooperacja, pomaganie, a także okazywanie własnych uczuć¹⁶. Biorąc pod uwagę proces zarządzania ludźmi w organizacji, można jeszcze rozbudować funkcje komunikacji o kolejne, które pozwolą na efektywniejsze działania:

- funkcja instruktażowa – polega na dawaniu poleceń i tłumaczeniu, kto, kiedy oraz w jaki sposób powinien wykonywać określone zadania, celem osiągnięcia ustalonych zamierzeń;
- funkcja kontrolna – umożliwia kontrolowanie i dokonywanie oceny realizowanych zadań oraz udzielanie informacji zwrotnej;
- funkcja emocyjna – zwana ekspresyjną – umożliwia okazywanie własnych emocji oraz opinii, także tych, które „kumulują się” wewnątrz człowieka. Mogą być nimi: brak satysfakcji, obiekcje, frustracje, negatywne emocje oraz niezadowolenie wynikające z jakiejś sytuacji¹⁷.

Słuszność ostatniej z wymienionych powyżej funkcji można uzasadnić, przytaczając pogląd Th.M. Newcomba, który uważa, że komunikowanie się umożliwia rozpoczęcie kontaktu z psychiką drugiej osoby, więc można je brać pod uwagę jako narzędzie wpływania na innych¹⁸. Z kolei B. Jamrozek zwraca uwagę na fakt, że komunikacja służy zarówno do wydawania rozkazów, jak również tworzeniu więzi społecznej z drugim człowiekiem¹⁹.

Z kolei zdaniem A. Wiszniewskiego celami komunikacji są między innymi:

- przekazanie lub otrzymanie wiedzy oraz wiadomości,

¹⁶ W. Błaszczuk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2006, s. 155.

¹⁷ A. Przewoźna-Krzemińska, *Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony-podwładny na przykładzie instytucji samorządowej*, Politechnika Częstochowska 2017, s.23.

¹⁸ *Ibidem*, s. 16.

¹⁹ B. Jamrozek, J. Sobczak, *Komunikacja interpersonalna*, Poznań 2000, s. 21.

- otrzymanie akceptacji i sympatii,
- zachęcanie drugiej osoby do własnych pomysłów, celów, idei,
- determinowanie zachowań, nawyków i obyczajów innych,
- pokazywanie własnej osobowości i poznawanie drugiej osoby,
- wpływanie na postawy oraz przekonania innych,
- udoskonalanie inteligencji emocjonalnej, zarówno własnej, jak i innych²⁰.

Rola komunikacji interpersonalnej w literaturze nauk o zarządzaniu jest określana jako bardzo istotna i wpływająca na organizację. Jej celem jest umożliwienie funkcjonowania przedsiębiorstwa w sposób wyważony, natomiast problemy w zakresie wymiany informacji mogą być przyczyną zmniejszenia skuteczności firmy, a także jej upadku²¹. Warto wspomnieć o poglądzie R.W. Griffina, który podkreśla wagę komunikacji, uważając, że kierownicy są zmuszeni do komunikacji z ludźmi i poświęcają większość czasu właśnie na ten proces. Zwraca uwagę na cel komunikacji interpersonalnej, którym jest przekazywanie pracownikom niższego szczebla własnej wizji oraz ustalonych celów organizacji, do których osiągnięcia się zmierza. Natomiast istotność komunikacji „od dołu” równoznaczna jest z jej celem, jakim jest przedstawienie menedżerowi aktualnego funkcjonowania organizacji, a także pojawiających się problemów na niższych szczeblach firmy z zamiarem zwiększenia efektywności działania²².

Należy podkreślić, że komunikowanie się w organizacjach jest połączone z fundamentalnymi funkcjami zarządzania. Zdaniem J. Stankiewicz, w celu realizacji funkcji planowania kluczowe jest zadawanie pytań, na które trzeba sobie odpowiedzieć. Najważniejsze jest w tej sytuacji zrozumienie form i treści przekazu pomiędzy nadawcą oraz odbiorcą, z uwzględnieniem indywidualnych cech osobowości oraz umiejętności poszczególnych osób uczestniczących w procesie komunikacji. Z kolei rezultatem organizowania powinno być elastyczne dopasowanie podwładnych do stanowisk pracy, aby pozwoliły na efektywne wykorzystanie ich umiejętności oraz potencjału. Obowiązkiem osoby, która przydziela pracownikowi stanowisko pracy, jest rozpoznanie jego kompetencji i predyspozycji, co wymusza na niej posiadanie niezbędnej wiedzy dotyczącej technik obserwacji oraz wywiadu. Natomiast skuteczne motywowanie pracowników wymaga od kierownika

²⁰ S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, op.cit., s. 17.

²¹ K. Zimniewicz, *Podstawy zarządzania*, Poznań 2001, s. 101.

²² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000, s. 553.

zwłaszcza zdolności do empatii, a zatem wczuwania się w perspektywę podwładnego oraz zrozumienia jego emocji, potrzeb, motywów. Ścisłe wiąże się z tym umiejętność słuchania, wymiany informacji, kreowania właściwego klimatu rozmowy oraz nakłaniania podwładnych do informowania o swoich zamierzeniach, ambicjach oraz obiekcjach. Analogicznie do poprzednich funkcji zarządzania, kontrolowanie również wymaga od formalnego lidera zespołu posiadania umiejętności komunikacyjnych. W celu uzyskania wysokiej efektywności w tym obszarze istotne jest tworzenie informacyjnego „feedbacku”. Koniecznym aspektem jest zwrócenie uwagi na sposób przekazywania informacji, charakter komunikowania się, który powinien cechować się obiektywizmem i równym traktowaniem każdego pracownika, oraz sprzężenie zwrotne. Istotne jest także informowanie zespołu o zaleceniach oraz wytycznych podlegających ocenie w trakcie kontroli²³.

Proces komunikowania się w organizacji

W opinii J. Obera, o istnieniu procesu komunikowania można mówić w sytuacji, gdy występują minimum trzy kluczowe elementy: nadawca, odbiorca oraz komunikat²⁴. Przebieg komunikacji interpersonalnej opiera się na zakodowaniu myśli przez nadawcę oraz wysłaniu przez niego treści, a następnie odebraniu jej przez adresata, dekodowaniu oraz sprzężeniu zwrotnym²⁵.

Z procesem komunikacji mamy do czynienia w sytuacji, kiedy spełnione są wzajemnie się uzupełniające warunki: wiadomość zostanie przekazana w sposób czytelny dla porozumiewających się osób, wystąpi efektywny nośnik tej wiadomości, przekaz nie będzie zmieniony przez czynniki zewnętrzne, spotka się z odbiorem, zaś wiadomość ukierunkowana będzie na adresata. Istotą komunikowania się jest dwustronne przekazywanie informacji w formie symbolicznej, wykorzystującej właściwe kanały pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Tematykę tę poruszają koncepcje Claude'a Shannona oraz Warrena Weavera, które zakładają, że umysł nadawcy, a tak naprawdę

²³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 15, 16.

²⁴ J. Ober, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 65/2013, s. 260.

²⁵ <https://www.projektprzywodztwo.com/komunikacja/tag/komunikacja+interpersonalna+w+organizacji> [dostęp: 30.01.2023].

jego myśl, która się w nim pojawia, jest źródłem transmisji informacji²⁶. Niezbędnym warunkiem do jej nadania jest zaszyfrowanie przy zastosowaniu wyraźnych, zrozumiałych sygnałów werbalnych oraz niewerbalnych. Nadawca powinien dobrać takie środki, aby pozwoliły na wysłanie czytelnego przekazu dla odbiorcy. W momencie otrzymania go przez adresata zostaje poddany odkodowaniu oraz wieloaspektowej interpretacji, która determinuje jego skuteczność.

Odwołując się do klasycznego dwustronnego procesu porozumiewania się, niezbędne jest zwrócenie uwagi na to, że obie osoby są źródłem istotnych informacji. W celu prawidłowego przebiegu komunikacji interpersonalnej współpraca pomiędzy dwoma rozmówcami opiera się na kooperacji umożliwiającej zmianę ich roli podczas komunikowania się, a więc zarówno przejrzyste nadawanie, jak i odbieranie treści. Stopień zrozumienia komunikatu przez odbiorcę jest zależny od doboru właściwego sposobu kodowania przez nadawcę i powinien mieć podobne znaczenie dla obu uczestników rozmowy²⁷.

Zakodowana informacja zostaje odkodowana przez adresata, interpretowana przez niego oraz modyfikowana w przejrzystą dla niego treść. W tym momencie, a także podczas etapu kodowania pojawia się zdecydowanie najczęściej nieprawidłowości, których rezultatem jest mniej efektywny proces komunikacji interpersonalnej. Przebieg wymiany informacji może zostać zakłócony z powodu personalnej percepcji adresata, która wpływa na nieodpowiednią interpretację treści, jak również wskutek niewystarczającej uwagi, znużenia bądź emocji odbiorcy. W trakcie procesu porozumiewania się bardzo wymagającym zadaniem jest uniknięcie szumu, który w różnorodny sposób utrudnia przebieg komunikacji interpersonalnej. Wyróżnia się szum wewnętrzny, m.in. w sytuacji, gdy adresat nie zwraca na coś uwagi, a także zewnętrzny, kiedy informacja zostaje zniekształcona z powodu hałasu, temperatury i innych czynników zewnętrznych. Ponadto rozróżnia się szum jawny, gdy osoba jest świadoma tego, że jakiś czynnik zaburza proces porozumiewania się – jest on wówczas relatywnie łatwy do usunięcia, ponieważ rozmówca zna przyczynę i sposób wyeliminowania zakłócenia. Bardziej wymagająca jest sytuacja, gdy szum jest ukryty, a zatem utrudniający lub uniemożliwiający przebieg komunikacji międzyludzkiej. W takim

²⁶ C.E. Shannon, *A Mathematical theory of Communication*, "Bell System Technical Journal" 1948, Vol.27, No 3, s. 381.

²⁷ J. Ober, *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Gliwice 2007, s. 9, 10.

przypadku nieświadomy adresat dokonuje niewłaściwej interpretacji komunikatów lub ich nie dostrzega²⁸.

Mając na uwadze proces komunikacji interpersonalnej, konieczne jest nie tylko przekazywanie informacji drugiej stronie, ale także korzystanie ze sprzężenia zwrotnego, a więc zamiana ról pomiędzy nadawcą i odbiorcą oraz kontynuowanie rozmowy. Rozróżnia się następujące rodzaje sprzężeń zwrotnych: szacowane – kiedy prezentujemy własną opinię i punkt widzenia na dany temat, pozytywnie oceniające – celem utrzymania kontaktu z drugą osobą i okazania jej akceptacji, negatywnie oceniające – pozwalające na poprawienie błędów nadawcy, oraz nieoceniające – bez odwoływania się do naszej opinii, okazując zainteresowanie otrzymanymi informacjami²⁹.

Analizując **proces komunikowania się w organizacji**, warto przybliżyć model procesu komunikowania się (rys. 1), który pozwala zobrazować pewne jego uwarunkowania. Tak jak wyżej opisano, w procesie komunikowania się muszą zaistnieć co najmniej dwie strony: nadawca i odbiorca, oraz potrzeba, chęć przekazania pewnej informacji, myśli, idei, czyli komunikatu. Zaprezentowany model procesu komunikowania się podkreśla relacyjność obrazowanego procesu, ale też fakt, że nie przebiega on w próżni i jest uwarunkowany wieloma czynnikami. Można podzielić je na dwie grupy: czynniki dotyczące bezpośrednio uczestników procesu oraz czynniki zewnętrzne, w których proces ten przebiega, czyli konteksty³⁰.

Konteksty pozwalają zrozumieć proces komunikowania się zachodzący pomiędzy stronami. Nadawca koduje komunikat, myśl, ideę, którą zamierza przekazać. Zakłada on równocześnie określone znaczenia komunikatu, które są nadawane za pomocą języka, symboli, gestów itd. Fakt, w jaki sposób zostanie utworzony, z zastosowaniem jakiego kodu i jakie znaczenia zostaną przypisane komunikatowi, zależy od **kompetencji komunikacyjnych** nadawcy oraz **kontekstów**, w jakich był nadawany. Jednocześnie następuje odbiór komunikatu, który obejmuje odkodowanie i interpretowanie znaczeń przekazywanej informacji, czyli odczytanie jego treści. Następnie powinno wystąpić sprzężenie zwrotne, które pełni rolę potwierdzenia otrzymania i zrozumienia komunikatu przez odbiorcę³¹.

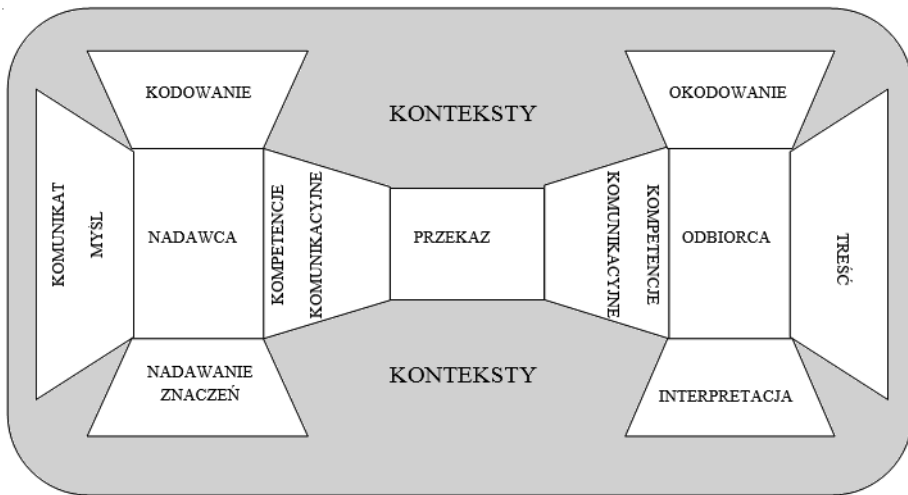
²⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op.cit., s. 54.

²⁹ *Ibidem*, s. 56–57.

³⁰ D. Balcerzyk, *Komunikacja w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Kozuch, D. Balcerzyk, R. Balcerzyk, Wrocław 2017, s. 146.

³¹ D. Balcerzyk, *Komunikacja w organizacji*, op.cit., s. 146–147.

Rysunek 1 Model procesu komunikowania się



Źródło: D. Balcerzyk, *Komunikacja w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Kozuch, D. Balcerzyk, R. Balcerzyk, Wydawnictwo Akademii Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, 2017, s. 147.

Skuteczność procesu komunikowania się rozumiana jako maksymalnie precyzyjne przekazanie informacji oraz maksymalnie zgodne z intencjami nadawcy odebranie treści informacji zależy w dużej mierze od kompetencji komunikacyjnych nadawcy. W **komunikacji w organizacji** znaczącą rolę pełni menedżer, to on i jego kompetencje determinują wybór kodu, interpretacji treści, jej selekcji, ale także dobór narzędzi i sposobu przekazywanej informacji. Niedostateczne kompetencje menedżera powodują, że treść komunikatu odbierają strony przypadkowe, niezamierzone. Rozczytanie treści komunikatu przez odbiorcę uwarunkowane jest zarówno kompetencjami komunikacyjnymi, jakimi dysponuje strona interpretująca – odbiorca – pracownik, jak i kompetencjami nadawcy – menedżera³².

Na przebieg procesu komunikowania się wpływają konteksty, na które składa się szereg uwarunkowań sytuacji, w której on przebiega. Jest to zarówno czas, jak i miejsce oraz wszelkie przesłanki określające podmioty, do których proces komunikowania się odnosi. Czas może określać długość przekazywanego komunikatu, szybkość przekazu. Uwzględniając potrzeby

³² D. Balcerzyk, *Communicating with Co-workers in Transport Companies*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 12, cz. 2, s. 83–86.

odbiorcy, można stwierdzić, że komunikat może być przekazywany zbyt szybko, zbyt długo bądź dostosować się do jego oczekiwań. Czas to również pora dnia, czas pracy lub czas wolny, początek dnia pracy, początek okresu rozliczeniowego, zmierzch dnia pracy bądź okresu rozliczeniowego. Jakość odbioru informacji może zależeć od tego w jakim czasie pracownik ją otrzyma. Miejsce przekazywania informacji, czyli fizyczne określenie otoczenia, w którym przebywa nadawca i odbiorca, często buduje atmosferę i jest istotnym elementem kontekstu. Gabinet przełożonego, kancelaria podwładnego, korytarz firmy, zakładowy parking, to miejsca kreujące rangę informacji i jakość jej przekazu, ale też jej odbioru³³.

Zwracając uwagę na rolę kontekstów procesu komunikowania się w organizacji, należy także wspomnieć o strukturach, w jakich funkcjonują uczestnicy tego procesu. Odmienne tło procesu komunikacji określają mikrostruktury bądź makrostruktury, których pojęcie rozwija P. Sztompka³⁴. Inaczej można ująć ten proces w strukturach nieformalnych bądź formalnych przenikających się w organizacji. Struktury komunikacyjne jako układy organizacji opisane zostały w literaturze przedmiotu na podstawie eksperymentu przeprowadzonego przez H. Leavitta³⁵, który zdiagnozował przebieg interakcji, ujmując go w cztery struktury: „koło”, „okrąg”, „linia” oraz „igrek”.

Z przeglądu literatury wynika, że komunikowanie się w organizacji jest procesem społecznym, który zapewnia kontakt i wymianę informacji pomiędzy jednostkami czy działami organizacyjnymi oraz otoczeniem organizacji w celu optymalnego funkcjonowania organizacji i realizacji jej celów.

Jak istotną jest kwestia właściwie przebiegającego procesu komunikacji w organizacji świadczy podejście S. Deetza, który proponuje trzy ujęcia terminu komunikacja organizacyjna³⁶:

- pierwsze: jako dyscyplina akademicka, na którą składa się historia intelektualna, podręczniki itp.;
- drugie podejście ujmuje komunikację organizacyjną jako sposoby opisywania, wyjaśniania organizacji oraz wszelkich sytuacji w organizacjach. Jest to perspektywa komunikacji organizacyjnej, która służy do opisu i/lub wyjaśniania, jak działają organizacje;

³³ *Ibidem*, s. 83–86.

³⁴ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2012.

³⁵ H.J. Leavitt, *Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1951, Vol. 46, s. 38–50.

³⁶ S. Deetz, *Conceptual Foundations...*, *op.cit.*, s. 4.

- trzecia perspektywa traktuje komunikację organizacyjną jako specyficzne zjawisko lub zestaw zjawisk. Ten sposób postrzega komunikację, jak określony zestaw zachowań, którymi przejawia się sama organizacja. Ludzie rozmawiając i wchodząc ze sobą w interakcje, tworzą formy komunikacji organizacyjnej, a poprzez te interakcje właściwie tworzą zjawisko, jakim jest organizacja.

Komunikacja w organizacji jest dostosowana do powiązanych i nakładających się funkcji organizacyjnych. Mając na uwadze działalność w organizacji, niektóre rodzaje komunikacji uspołeczniają lub negocjują, inne wspierają proces organizowania, nadzorowania kontroli. Jeszcze inne rodzaje komunikacji służą negocjowaniu i koordynowaniu działań w pracy. Te wewnętrzne i związane z rolami przykłady stanowią sedno wewnętrznej komunikacji organizacyjnej.

W ramach tych funkcji komunikacja może być:

- formalna lub nieformalna,
- planowana lub nieplanowana,
- werbalna i niewerbalna, pisemna lub wizualna,
- komunikacja może odbywać się „twarzą w twarz” lub pośrednio z udziałem narzędzi³⁷.

Zawsze, gdy jednostki, diady i grupy wchodzą ze sobą w interakcje, procesy przewodzenia, nadzorowania, podejmowania decyzji, zarządzania konfliktami oraz zatrudniania i zwalniania rozwijają się, tworząc codzienną rzeczywistość pracowników i kierownictwa.

Rozważając proces komunikacji w organizacji, należy wspomnieć o trzech podstawowych sposobach przekazywania informacji, które są komplementarne oraz niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Wyróżnić można komunikację **pionową – wertykalną, poziomą – horyzontalną oraz komunikację na ukos – diagonalną**. Dwa pierwsze kierunki są najczęściej reprezentacją komunikacji formalnej w organizacji. Natomiast trzeci kierunek wykorzystywany jest najczęściej do interakcji nieformalnych.

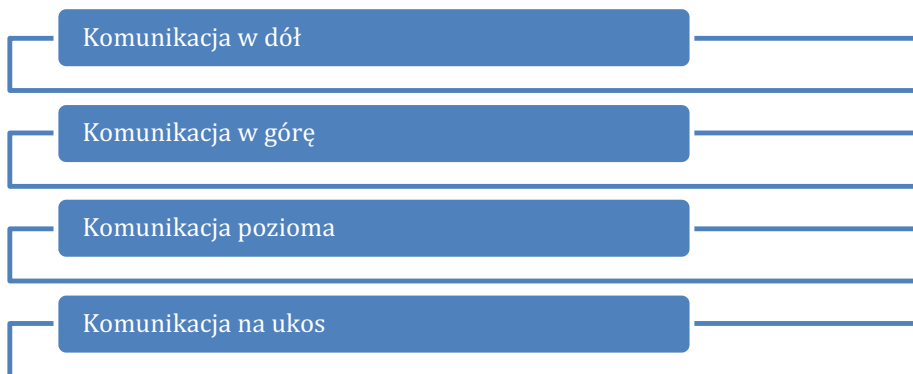
Komunikacja wertykalna przebiega z góry do dołu lub z dołu do góry w strukturze organizacji. W sytuacji powierzania wiadomości z góry do dołu przebieg komunikacji interpersonalnej jest zorientowany na dostarczanie podwładnym wytycznych dotyczących celów, misji oraz zasad działania firmy. Ponadto korzystając z tego kierunku komunikowania się,

³⁷ R.D. McPhee, P. Zaug, *Organizational theory...*, *op.cit.*, s. 574–591.

przekazywane zostają nakazy, zakazy oraz oczekiwania stawiane przed pracownikami³⁸. Ponadto stosowany jest do oceny podwładnych oraz powiadamiania ich o efektywności wykonywanych przez nich działań. Ten rodzaj komunikacji pionowej – wertykalnej jest także stosowany w celu inspirowania i motywowania pracowników oraz udzielania im wskazówek i informacji zwrotnych.

Perspektywa odwrotnej komunikacji, czyli z dołu do góry, a zatem od podwładnego do kierownika, pozwala także na przekazywanie informacji od pracownika na najniższym szczeblu w hierarchii organizacji do kadry zarządzającej na najwyższym szczeblu. W toku realizacji zadań pracownicy zadają pytania w sytuacji, gdy nie posiadają wystarczającej wiedzy, a również przekazują informacje odnoszące się do zrealizowanych zadań, napotkanych problemów, możliwości i pomysłów w celu zoptymalizowania pracy³⁹. Komunikacja z dołu do góry to droga wykorzystywana często przy składaniu sprawozdań, wyjaśnień, wniosków, propozycji itp. Zastosowanie jej jest także zasadne do wnoszenia próśb: o wsparcie, o decyzje przełożonych czy o specyficzne informacje, które mogłyby pomóc w realizacji zadań.

Rysunek 2 Kierunki przekazywania informacji w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei **komunikacja pozioma – horyzontalna** przebiega na takim samym szczeblu w firmie, jest zatem związana z przekazywaniem treści pomiędzy pracownikami na porównywalnych szczeblach. Nierzadko przybiera ona

³⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op.cit., s. 20–24.

³⁹ D. Balcerzyk, *Komunikacja w organizacji* op.cit., s. 158.; J.A.F. Stoner, Ch. Wankler, *Kierowanie*, Warszawa 1996, s. 448.

formę wymiany informacji pomiędzy kierownikami oddzielnych działów organizacji. Taki przebieg komunikacji pozwala m.in. na współdziałanie odrębnych sekcji, wzajemną kooperację i wsparcie celem otrzymania niezbędnych informacji, rozwiązania problemów i sporów pomiędzy pracownikami lub działami w danej firmie⁴⁰. Komunikacja pozioma odbywa się na poziomie w organizacji, czyli angażuje osoby na równorzędnych stanowiskach. Obejmuje komunikację wewnątrz grupy roboczej, ale także dotyczy komunikacji osób z różnych jednostek organizacyjnych w obrębie tej samej organizacji. W komunikacji poziomej większość informacji przepływa poza liniami podporządkowania. Jej zadaniem jest ułatwienie koordynacji działań pomiędzy równorzędnymi i niezależnymi jednostkami⁴¹.

Komunikacja diagonalna – na ukos odbywa się między pracownikami z różnych szczebli hierarchicznych i/lub z różnych komórek organizacyjnych. Komunikacja na ukos zazwyczaj ma charakter nieformalny. Przykładem stosowania komunikacji diagonalnej jest w niektórych organizacjach – z góry ustalony przez dyrektora dzień lub godzina, w których przyjmuje pracowników. Tendencja do stosowania komunikacji na ukos wzrasta szczególnie w sytuacjach, kiedy komunikacja formalna w organizacji pozostawia wiele do życzenia lub narzędzia stosowane w organizacji są nieefektywne⁴².

W organizacji proces komunikacji odbywa się przeważnie hierarchicznie, co oznacza, że przykładowo: podwładni przekazują informację do bezpośrednich przełożonych, a oni następnie kolejno do swoich przełożonych wzdłuż szczebli hierarchii organizacyjnej i na odwrót⁴³. Należy zauważyć, że wybranie określonego kierunku komunikacji wiąże się z koniecznością uwzględnienia wad i zalet tychże kierunków.

Mocne i słabe strony wybranych form komunikacji w organizacji

Kadra kierownicza musi mieć świadomość mocnych i słabych stron każdego z rodzajów komunikacji. Charakteryzując kierunki komunikacji

⁴⁰ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op.cit., s. 26.

⁴¹ D. Balcerzyk, *Komunikacja w organizacji*, op.cit., s. 158–159.

⁴² D. Balcerzyk, *Communicating with Co-workers in Transport Companies*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 12, cz. 2, s. 81–96.

⁴³ M. Zalewska, *Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych*, Warszawa 2006, s. 167.

w organizacji, należy zatem wspomnieć nie tylko o ich odpowiednim wykorzystaniu, ale także o czynnikach, które wpływają na przekaz informacji podczas procesu komunikacji przebiegającego w określonym kierunku. Nie sposób przytoczyć wszystkich mocnych i słabych stron wykorzystania poszczególnych form komunikowania się w organizacji zważywszy na fakt, że proces komunikacji narażony jest na wiele kontekstów. Analizie poddano kluczowe cechy procesu komunikacji mające największe znaczenie w organizacji, czyli:

- po pierwsze jakość przekazu,
- a po drugie czas przekazu komunikatu.

Jakość przekazu jest synonimem dokładności, precyzji przekazania informacji. Głównym zamiarem przekazywania informacji jest przecież: zlecenie zadań, informowanie o ich realizacji, przekazywanie danych potrzebnych do analizy w celu wykonania określonych czynności, działań zmierzających do realizacji celów organizacji. Wybór odpowiedniej formy i kierunku komunikowania się powinien sprzyjać oczekiwaniom nadawcy wobec odbiorcy. Przykładowo, jeżeli menedżer ma do przekazania zadanie złożone, trudne i chce, aby informacja była odebrana przez pracownika dokładnie ze wszystkimi szczegółami, warto, by wybrał formę pisemną i przekazał ją w ramach formalnej komunikacji, kierując się hierarchią w strukturze organizacji. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że forma pisemna i droga służbowa wymaga dłuższego czasu przekazu aniżeli forma ustna. Wymaga ona także więcej czasu przy formułowaniu treści informacji. Daje jednak możliwości rozbudowania informacji, np. w wiadomości mailowej dołączenie załączników, instrukcji, zdjęć itd. Do informacji pisemnej odbiorca–pracownik może wrócić, doczytać szczegóły. Jeżeli menedżer ma do przekazania proste zadanie – być może wykonywane już wcześniej przez pracownika – powinien wybrać formę ustną, zwięzłą i krótką. Największym błędem popełnianym przez menedżerów jest wysyłanie jedynie maila w sytuacji pilnej, zwłaszcza gdy charakter pracy podwładnych nie polega na nieustannym czytaniu poczty mailowej. W sytuacji pilnej, jeżeli informacja wymaga formy pisemnej ze względu na jej precyzję, warto posłużyć się dodatkową, ustaloną wcześniej z odbiorcami formą przekazu. Może to być telefoniczna krótka wiadomość tekstowa bądź krótka rozmowa telefoniczna informująca o pilności przekazywanej mailem treści zadania.

W przypadku, gdy mamy do czynienia z organizacją o bardzo rozbudowanej strukturze liczącej wiele poziomów, należy liczyć się z największą wadą komunikacji pionowej, czyli długim czasem przekazywania komunikatów,

co może skutkować brakiem aktualności treści informacji. Dodatkowo, jeżeli przy tym kierunku wykorzysta się formę ustną, a komunikat będzie przekazywany przez kilka poziomów struktury, może ulec zniekształceniom, czyli zatraci on swoją pierwotną jakość.

Tak jak wcześniej wspomniano, w organizacji stosowana jest również komunikacja pozioma. Jest ona korzystna ze względu na czas i jakość przekazu informacji. Często bywa formą nieformalną, ustną. W tego typu komunikacji pracownicy stosują także nieformalne narzędzia do przekazu treści informacji, takie jak: komunikatory społecznościowe, fora, blogi. Zaletą tego typu komunikacji jest szybkość przekazu, na którą wpływa niewątpliwie możliwość bezpośredniego kontaktu, ale również elastyczność w doborze narzędzi komunikacji.

Komunikacja diagonalna jest wykorzystywana często w sytuacjach nagłych, pilnych bądź trudnych. W sytuacji, gdy mamy problem z realizacją zadania, wykorzystując formalną drogę komunikacji z dołu do góry, sięgamy do innych możliwości. Może to być pominięcie drogi służbowej lub posłużenie się nieformalnymi sieciami kontaktów, tzw. networking. Networking pozwala wykorzystywać relacje koleżeńskie, nieformalne do budowania relacji zawodowych.

Właściwa komunikacja w przedsiębiorstwie polega na przekazywaniu odpowiednich treści oraz na obustronnym zaufaniu kadry kierowniczej oraz zespołu. Z kolei powierzane informacje są odpowiednie wówczas, gdy są bieżące, precyzyjne oraz kluczowe⁴⁴.

Współcześnie zauważa się skłonność do redukcji liczby szczebli w strukturach firm i powiększania się jej wszcz. Takie rozwiązanie obniża ryzyko zdeformowania treści, błędnej interpretacji i percepcji oraz opóźnień w jej dostarczaniu podczas wymiany pomiędzy wieloma działami w organizacji. Niemniej jednak jednocześnie rośnie ryzyko zmniejszenia motywacji, wystąpienia nadwyżki informacji i niezdrowej rywalizacji pomiędzy pracownikami oraz niechęci do udostępniania kluczowych informacji swoim konkurentom.

Komunikacja organizacji odbywa się w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, które związane są niejako z zadaniami, jakie w niej pełni⁴⁵. Do kluczowych **obszarów komunikacji w organizacji** należą:

⁴⁴ J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998, s. 258.

⁴⁵ Por. D. Balcerzyk, *Komunikacja jako element współpracy organizacji...*, *op.cit.*, s. 117–130, B. Kozyra, *Komunikacja bez barier*, Warszawa 2008, s. 30, J. Penc,

- przekazywanie informacji;
- komunikowanie się i relacje interpersonalne,
- komunikacja formalna i nieformalna,
- motywowanie pracowników,
- kształtowanie kultury organizacji,
- budowanie obrazu organizacji w oczach pracowników,
- kształtowanie wizerunku organizacji,
- relacje z otoczeniem.

W każdym z wymienionych obszarów wymaga się stosowania odpowiednich środków i narzędzi komunikacji. Wykorzystanie adekwatnego do sytuacji kanału komunikacji przez kierownictwo i pracowników sprzyja efektywnej komunikacji w organizacji. Właściwy dobór kanału komunikacyjnego warunkuje jakość odbioru oraz jakość treści wiadomości, która jest przedmiotem przekazu, co sprzyja skuteczności procesu komunikowania. Wszystkie te elementy mają wpływ na optymalne funkcjonowanie organizacji.

W literaturze nauk o zarządzaniu podkreśla się znaczącą **rolę komunikacji w organizacji**. Należy zauważyć, że właściwie zaplanowany system komunikacji w firmie⁴⁶:

- umożliwia poprawę stosunków międzyludzkich,
- zwiększa efektywności ich pracy,
- podnosi ogólną motywację do pracy,
- wpływa na wzrost zaangażowania pracowników,
- zwiększa stopień zrozumienia między przełożonymi a pracownikami,
- powoduje wzrost lojalności i przywiązania pracowników do firmy,
- buduje i utrwala w świadomości pracowników kulturę organizacyjną,
- wpływa na akceptację przez pracowników potrzeby zmian i rozwoju organizacji.

Kompetencje komunikacyjne menedżera

Na efektywność procesu komunikowania się mają wpływ umiejętności interpersonalne pracowników, które pełnią istotną rolę, ponieważ każdy człowiek

Komunikacja i negocjowanie w organizacji, Warszawa 2010, s. 114.

⁴⁶ R. Ludlow, F. Panton, *The essence of effective communication*; Prentice Hall International, 1992, za: A. Olsztyńska, *Warunki efektywnej komunikacji w firmie*, „Personel” 1999, nr 10, s. 32.

potrzebuje rozmowy do przekazywania swoich myśli, opinii, szczególnie w przypadku rozwiązywania nowych problemów⁴⁷. Bywają interpretowane jako kompetencje, które umożliwiają nawiązywanie albo zachowanie obecnych relacji z innymi ludźmi. Warto zwrócić uwagę na ich rolę w osiąganiu sukcesów oraz samorozwoju⁴⁸. W literaturze zarządzania coraz częściej wskazuje się na znaczenie kompetencji społecznych menadżera, do których należą przede wszystkim kompetencje interpersonalne i komunikacyjne. W badaniach prowadzonych przez D. Balcerzyk wykazano, że zajmują one kluczowe miejsce w profilu kompetencyjnym menadżera⁴⁹, a także wśród kompetencji pracowników.

Do umiejętności interpersonalnych zalicza się m.in.: umiejętność nawiązywania relacji międzyludzkich, słuchania oraz wygłaszania publicznych przemów, pracy zespołowej, rozwiązywania konfliktów, adaptacji społecznej, wpływania na drugiego człowieka, zachowania postawy asertywnej, a także osiągnięcia kompromisów⁵⁰.

P. Hartley wymienia takie komponenty umiejętności interpersonalnych, jak: komunikacja niewerbalna, wzmocnienie, zadawanie pytań, odzwierciedlanie, otwarcie i zamknięcie, wyjaśnianie, słuchanie oraz odsłanianie Ja. Komunikowanie się niewerbalne dotyczy przeważnie niewerbalnych sygnałów, do których zalicza się następujące składowe: „mimikę, wpatrywanie się, gesty, pozy, kontakt cielesny, zachowanie przestrzenne, ubiór i wygląd, niewerbalne sygnały głosowe, zapach”⁵¹.

⁴⁷ Z. Chodkowski, *Zarys charakterystyki komunikacji interpersonalnej, możliwe zakłócenia i bariery*, Kultura – Przemiany – Edukacja, t. V (2017), Uniwersytet Rzeszowski, s. 288.

⁴⁸ <https://www.cognity.pl/umiejtnosci-interpersonalne-ale-co-to-tak-naprawde-jest,blog,239.html> [dostęp: 18.02.2023].

⁴⁹ Por. D. Balcerzyk, D. Karczewski, *The competencies of a manager as a factor contributing to the success of a company in the VUCA environment*, Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series 2022, No. 157, s. 9–23, D. Balcerzyk, *The Expectations and Challenges of a New Generation Leader*, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) 4–5 November 2020 Granada, Spain. s. 6982–6988, D. Balcerzyk, M. Zapała, *Kompetencje lidera w organizacji wojskowej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2020, nr 1(132), s. 65–81.

⁵⁰ <https://www.gowork.pl/poradnik/cv-i-list-motywacyjny/umiejtnosci-interpersonalne-w-pracy-dlaczego-sa-tak-wazne/> [dostęp: 30.01.2023].

⁵¹ P. Hartley, *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław 2006, s. 70, 71.

Wzmocnienie natomiast jest zachowaniem, które nakłania drugiego uczestnika rozmowy do podejmowania kolejnych prób pomimo niepowodzeń i dalszego powtarzania danych czynności⁵².

Następną kluczową umiejętnością jest zdolność do zadawania odpowiednich pytań. Rozmówca powinien korzystać z adekwatnych do sytuacji technik, dzięki czemu będzie się pytał w stosowny sposób oraz w należyтым czasie. Pozwala to na zadawanie zarówno pytań otwartych, które skłaniają drugą osobę do dyskusji i rozwinięcia przez nią wypowiedzi, jak również pytań zamkniętych, które umożliwiają wypowiedzanie się w krótki sposób⁵³.

Kolejną umiejętnością, nierzadko stosowaną przez doradców prawnych, jest odzwierciedlanie. Korzystają z niej także ludzie, którzy potrzebują uzyskać dokładne informacje dotyczące emocji i nastawienia drugiej osoby. Przykładowo odbiorca identyfikuje, a następnie wykorzystuje słowa – klucze, które skłonią nadawcę do kontynuowania swojej wypowiedzi. Konsekwentnym sposobem odzwierciedlania jest parafrazowanie, streszczanie komunikatu, który otrzymaliśmy. Parafrazowanie jest modyfikacją wypowiedzi drugiej osoby przy użyciu własnych słów i bez powodowania zmiany w jej znaczeniu⁵⁴. Stosuje się je w sytuacji, gdy chcemy, aby nadawca dalej dzielił się z nami swoimi spostrzeżeniami, odczuciami na dany temat⁵⁵.

Następnym istotnym terminem z punktu widzenia komunikacji interpersonalnej jest otwarcie i zamknięcie. Dotyczy to metod, za pomocą których zaczynamy oraz kończymy daną interakcję. Pominięcie jednej bądź drugiej fazy procesu komunikacji jest poważną przyczyną zakłóceń komunikacyjnych⁵⁶. Do przykładowych technik otwarcia rozmowy zalicza się otwarcie społeczne, otwarcie oparte na faktach oraz otwarcie motywujące. Porównywalna różnorodność dotyczy też metod pozwalających na zamknięcie dyskusji⁵⁷.

Sukcesywną umiejętnością jest słuchanie, które bywa często traktowane jako zwykła czynność. Niemniej jednak jest ono tak naprawdę próbą

⁵² *Ibidem*, s. 71.

⁵³ <https://www.nowa-sprzedaz.pl/arttykul/umiejtnosc-zadawania-pytan-czyli-jedna-z-kluczowych-kompetencji-menedzerskich> [dostęp: 14.02.2022].

⁵⁴ <https://polszczyzna.pl/parafraza/> [dostęp: 14.02.2022].

⁵⁵ P. Hartley, *Komunikowanie interpersonalne, op.cit.*, s. 72.

⁵⁶ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/komunikacja-interpersonalna;3924681.html> [dostęp: 14.01.2023].

⁵⁷ P. Hartley, *Komunikowanie interpersonalne, op.cit.*, s. 73.

odtworzenia świata postrzeganego z perspektywy drugiego rozmówcy⁵⁸. Zazwyczaj prawidłowe słuchanie jest definiowane jako słuchanie aktywne. W takim przypadku człowiek nie tylko otrzymuje informacje i przetwarza je, ale także nakłania drugą osobę do dyskusji, sygnalizując, że kieruje swoją uwagę na jej komunikat. Wielokrotnie w literaturze podkreśla się, że aktywne słuchanie polega na udzieleniu informacji zwrotnej drugiej osobie i gwarantuje zrozumienie tego, co zostało powiedziane. Pozwala to na uszanowanie wolności partnera oraz bardziej rzetelną percepcję⁵⁹.

Ostatnią umiejętnością jest odsłanianie Ja, czyli przedstawianie drugiej osobie informacji o sobie oraz ukazywanie jej własnych uczuć. Zwracając na to uwagę, poszerzamy zakres informacji otwartych i redukujemy pozostałe. Kluczowe jest dzielenie się swoją opinią i uczuciami, niemniej jednak należy znaleźć tzw. złoty środek. Koncepcje dotyczące odsłaniania Ja ewoluują i w niektórych zaleca się całkowite ujawnienie siebie, podczas gdy w pozostałych rekomenduje się stopniowe uświadamianie drugiej osoby⁶⁰.

Na kompetencje komunikacyjne menedżera składają się wiedza, umiejętności i doświadczenia w nawiązywaniu interakcji z pracownikami, współpracownikami i przełożonymi. Zatem tak jak każdy rodzaj kompetencji można je rozwijać. Zakładając, że komunikowanie się w organizacji pełni kluczową funkcję w organizacji, co przekłada się na jej skuteczność i efektywność, dbanie o rozwój kompetencji społecznych menedżera powinno być koniecznością. Każdy z obejmujących stanowisko menedżerów powinien zacząć od poznania ludzi, z którymi pracuje, oraz zweryfikowania stanu panującego systemu komunikowania się. Poznanie opinii na temat zalet lub ewentualnych wad danego systemu pomoże mu w zdiagnozowaniu problemów, będących podstawą do projektowania nowych zasad.

⁵⁸ <https://mediweb.pl/rola-sluchania-w-komunikacji-interpersonalnej> [dostęp: 14.01.2023].

⁵⁹ E. Dybowska, *Komunikacja interpersonalna według Ignacego Loyoli*, „Horyzonty Wychowania” 2012, 11(21), s. 69–84, <https://horyzontywychowania.ignatianum.edu.pl/HW/article/view/116> [dostęp: 09.02.2023].

⁶⁰ P. Hartley, *Komunikowanie interpersonalne, op.cit.*, s. 76, 77.

Zasady skutecznej komunikacji oraz bariery komunikacyjne

Efektywność komunikacji uzależniona jest od różnorodnych zmiennych o obiektywnym charakterze (np. czynnik finansowy), jak również subiektywnym (osobowość ludzi pracujących w organizacji czy zdolność percepcji). Sytuacja ta wymaga od kierowników oraz pracowników ogromnej konsekwencji, umiejętności związanych z komunikowaniem się oraz świadomości. Według A. Curley'a, efektywna komunikacja może mieć miejsce, gdy wykorzystane zostaną podstawowe zasady. Pierwszą z nich jest wyeksponowanie roli odbiorcy w procesie komunikacji. Kluczową rolę odgrywa indywidualny punkt odniesienia, czyli treść komunikatu musi być dopasowana do drugiej osoby, zdolności dostrzegania przez nią szczegółów, a także wartości, którymi się kieruje. Wiadomość powinna zostać przekazana adekwatnie do potrzeb rozmówcy i być dla niego rzetelna oraz priorytetowa⁶¹.

Drugą zasadą jest zapewnienie odpowiedniej jakości procesu komunikacji, na który wpływają różne czynniki. Pierwszym determinantem jest świadomość procesu komunikacji, a zatem przekaz informacji i stopień jej ważności dla uczestnika rozmowy. Następnym czynnikiem wpływającym na jakość procesu komunikacji jest zrozumienie kontekstu oraz analogii. Dodatkowo kluczowa jest autentyczność dotycząca ujednoczenia celów organizacji, a także jej założeń z faktycznym postępowaniem pracowników. Ostatnim determinantem jakości procesu komunikowania się jest zaangażowanie będące rezultatem poczucia współudziału w tworzeniu i rozwijaniu organizacji⁶².

Kolejną zasadą jest właściwy podział ról komunikacyjnych pomiędzy kadrą kierowniczą różnych szczebli – różne szczeble kierownicze pełnią wielorakie funkcje w firmie. Najwyższe kierownictwo tworzy kulturę organizacyjną oraz jest odpowiedzialne za strategię organizacji, jej misję, a także cele krótkoterminowe i długoterminowe. Z kolei średni szczebel kierowniczy przenosi cele oraz politykę firmy na rzeczowe działania, których istotę muszą zrozumieć kierownicy liniowi. To oni powinni posiadać wystarczającą

⁶¹ H. Mruk, *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań 2002, s. 169.

⁶² *Ibidem*, s. 169.

wiedzę oraz kompetencje, które pozwolą na właściwe przekazywanie informacji pracownikom niższego szczebla. W celu efektywnego komunikowania się niezbędne jest, aby zaangażowana była kadra kierownicza na wszystkich szczeblach organizacji, ponieważ w innym przypadku pracownicy „na dole” mogą nie być świadomi zmian, które nastąpiły w firmie⁶³.

Ostatnią zasadą jest zachowanie integralności komunikacji z kulturą organizacyjną firmy – kultura organizacyjna utożsamiana jest ze zbiorem wartości, celów, przekonań, który stanowi wszystko to, co dzieje się i myśli się w organizacji. Jest ona modyfikowana przez nieformalne kanały komunikacyjne, a także stałe nawyki⁶⁴. Zbiór wartości, celów, zachowań jest niezmiernie istotny, ponieważ determinuje relacje interpersonalne na poziomie indywidualnym oraz grupowym. Proces komunikowania się jest skuteczny jedynie w sytuacji, gdy organizacja opiera się na takich wartościach, jak: zaufanie i szczerść⁶⁵.

Z kolei zdaniem W. Sikorskiego, efektywna komunikacja interpersonalna jest zdeteminowana dwoma grupami zasad. Pierwsza grupa zawiera te, które dotyczą formowania przemówienia i obejmuje:

- regułę zrozumiałości i poprawności gramatycznej – komunikat powinien być czytelny, klarowny, bez błędów gramatycznych i stylistycznych oraz mieć odpowiednią strukturę;
 - regułę spójności – uczestnicy rozmowy powinni skupić się na danym zagadnieniu i nie odbiegać od niego, ponieważ mogłoby to doprowadzić do poczucia zignorowania drugiej osoby;
 - regułę ekonomiczności – należy wypowiadać się w sposób przemyślany i sensowny oraz unikać długich przerw podczas przekazywania informacji;
 - regułę ekspresyjności – wypowiedź musi być energiczna oraz wymowna.
- Drugi zbiór odnosi się natomiast do reguł interpersonalnych, podtrzymywania stosunków międzyludzkich oraz ich pielęgnacji i wyróżnić możemy:
- zasadę grzeczności – powinno się być uprzejmym i poruszać tematy kluczowe dla drugiej osoby;

⁶³ *Ibidem*, s. 170.

⁶⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999, s. 16.

⁶⁵ H. Mruk, *Komunikowanie się w biznesie, op.cit.*, s. 170.

- zasadę aprobaty – przejawianie szacunku i respektu wobec drugiej osoby jest kluczowe, a także niekrytykowanie odbiorcy i nieporuszanie tematu, który go może upokorzyć;
- zasadę skromności – należy wystrzegać się pokazywania swojej wyższości czy przewagi;
- zasadę zgodności – rozmowa powinna być zorientowana na eliminowanie dystansu pomiędzy jej uczestnikami, natomiast oni powinni zmierzać do kompromisu, akceptacji opinii drugiej osoby;
- zasadę kooperacji – kluczowe jest tworzenie atmosfery współpracy, którą można uzyskać przez wielokrotne tłumaczenie drugiej osobie trudniejszych kwestii, wyrozumiałość oraz wyzbycie się zbędnej irytacji;
- zasadę ironii – pozwala na wymianę informacji w sposób zabawny z zachowaniem jednocześnie klarowności wypowiedzi;
- zasadę ciekawości – rozmowa powinna dotyczyć istotnych zagadnień, priorytetowych dla obu stron⁶⁶.

Ponadto zdaniem T. Orłowskiego, w procesie komunikacji interpersonalnej ogromne znaczenie mają niżej wymienione zasady:

- zasada wzajemności – postępowanie wobec innych ludzi w taki sposób, w jaki chcielibyśmy być sami przez nich traktowani;
- zasada poszanowania prywatności – niezbędne jest rozgraniczenie życia zawodowego od prywatnego i należy wyzbyć się nadmiernego wtrącania się w sprawy osobiste innych pracowników;
- zasada uszanowania starszeństwa – stosowanie się do tej zasady świadczy o dobrym wychowaniu i umożliwia nam tworzenie pożądanych stosunków międzyludzkich;
- zasada tolerancji – należy być wyrozumiałym wobec odmiennych opinii i przekonań, a także zrozumieć, że każdy człowiek jest inny;
- zasada dyskrecji – nie powinniśmy rozpowszechniać informacji, których wiarygodność nie została potwierdzona;
- zasada punktualności – kluczowe jest szanowanie czasu zarówno swojego, jak również czasu innych ludzi;
- zasada zdrowego rozsądku – relacja międzyludzka powinna mieć formę naturalnej interakcji z drugą osobą⁶⁷.

⁶⁶ W. Sikorski, *Niewerbalna komunikacja interpersonalna*, Warszawa 2011, s. 157.

⁶⁷ T. Orłowski, *Protokół dyplomatyczny*, Akademia Dyplomatyczna MSZ, Warszawa 2005, s. 61.

Z punktu widzenia organizacji konieczne okazuje się podtrzymywanie właściwych relacji ze swoimi podwładnymi i przełożonym. Komunikat powinien być przekazywany z rozważą i adekwatnie do samopoczucia drugiej osoby. Dopasowując się do drugiego człowieka, tworzymy most kontaktu oraz szacunku⁶⁸. Konieczne jest, aby rozmówca starał się zrozumieć drugiego uczestnika rozmowy. Kluczowe jest wykazanie się empatią – wczuwanie się w sytuację drugiej osoby. Szczególnymi umiejętnościami interpersonalnymi powinna wyróżnić się kadra kierownicza, która musi myśleć bardziej kompleksowo i patrzeć „szerzej” niż podwładni. Ponadto w trakcie rozmowy niezbędne jest przyglądanie się własnemu zachowaniu obiektywnie oraz szukanie możliwej przyczyny problemu i winy także u siebie. Niezmiernie istotne jest to, aby zwracać uwagę na sprawy, o których mówimy, oraz na uczucia innych, ponieważ wypowiadając nieprzemysłane słowa, możemy urazić drugą osobą. Dodatkowo uczestnicy rozmowy powinni starać się dojść do kompromisu, rezygnując z czegoś w celu wypracowania ugody. Warto zaznaczyć, że jest to możliwe tylko w sytuacji przedstawienia swojej opinii przez każdą ze stron⁶⁹.

Rozważając problematykę zasad skutecznego porozumiewania się, należy zwrócić uwagę również na pożądane cechy wypowiedzi. Komunikat powinien być bezpośredni, ponieważ okrężne wywody mogą przyczynić się do strat emocjonalnych. Bardzo często okazuje się, że druga osoba nie ma pojęcia o tym, jakie mamy uczucia i stosunek wobec niej. Uświadamia nam to konieczność mówienia o nich w sposób rzeczowy i bezpośredni, ponieważ regularne omijanie tego obszaru w rozmowie może prowadzić do wielu nieporozumień. Należy przyjąć, że ludzie nie czytają nam w myślach oraz nie wiedzą, jak się czujemy, jakie emocje nam towarzyszą⁷⁰.

Podsumowując ogólne zasady efektywnej komunikacji, można ująć je w kilku punktach⁷¹:

- **uwzględnienie roli nadawcy i jego kompetencji** w procesie komunikacji, czyli umiejętność dostosowania przekazu do poziomu zrozumienia, potrzeb informacyjnych i możliwości percepcyjnych odbiorcy;

⁶⁸ K. Hogan, *Psychologia perswazji*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2010, s. 48–50.

⁶⁹ W. Sikorski, *Niewerbalna komunikacja interpersonalna*, op.cit., s. 158.

⁷⁰ J. Stewart, *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, op.cit., s. 274.

⁷¹ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, [w:] *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Poznań 2002, s. 169–170.

- **zadbanie o odpowiednią jakość procesu komunikacji**, uwzględnienie kluczowych elementów, tj.: świadomość procesu komunikacji, zrozumienie oparte na jasności przekazu, wiarygodność polegająca na zbieżności celów organizacji z celami i zachowaniem członków danej organizacji oraz ich zaangażowanie i poczucie przynależności;
- **adekwatny podział ról komunikacyjnych** między kadrami kierowniczą różnych szczebli. Odpowiednio dla wyższych, średnich i niższych szczebli należy ustalić cele i misję organizacji, przełożyć je na konkretne cele taktyczne i operacyjne, a następnie dostarczyć podstawowych informacji pracownikom;
- **zapewnienie integralności komunikacji z kulturą organizacyjną**, która determinuje w dużym stopniu wzorce komunikowania w organizacji i ma ogromny wpływ na relacje międzyludzkie.

Wbrew pozorom istnieje wiele czynników mających wpływ na proces komunikowania się. Przepływ informacji jest efektywny w przypadku, kiedy jesteśmy świadomi barier komunikacyjnych oraz wystrzegamy się błędów mogących spowodować nieporozumienie. Przyczyny barier komunikacyjnych należy szukać szczególnie w nas samych. Nadawanie i odbieranie komunikatów jest w głównej mierze zdeterminowane wychowaniem jednostki, środowiskiem, w którym przebywa, oraz kulturą. Bariera komunikacyjna może zostać zdefiniowana jako zaporę, która utrudnia przepływ informacji pomiędzy ludźmi.

J. Stankiewicz powołuje się na definiowanie bariery komunikacyjnej według Heuna, który uważa, że barierą jest to wszystko, co blokuje efektywne komunikowanie się. Konieczne jest zwrócenie uwagi na to zarówno z perspektywy osoby przekazującej informację, jak również adresata treści. Zwraca uwagę na trzy czynniki, które tworzą bariery komunikacyjne. Pierwszy z nich to nieostrożność, która może być widoczna w sytuacji, kiedy nadawca nie zastanawia się nad sensem swojej wypowiedzi i jej różnymi konsekwencjami. Wypowiadanie tego, co „przychodzi nam do głowy”, bez głębszej refleksji może powodować zranienie drugiej osoby oraz diametralne pogorszenie procesu komunikowania się. Nieostrożność dotyczyć może również adresata, jeśli nie słucha aktywnie drugiej osoby⁷².

Drugim czynnikiem zakłócającym skuteczną komunikację jest zniekształcenie motywu. Mamy z nim do czynienia w sytuacji, gdy adresat tylko selektywnie słucha treści i przyjmuje jedynie takie, które są tożsame z jego

⁷² J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, op.cit., s. 137.

poglądami oraz przekonaniem. Dodatkowo odbiorca nie zwraca uwagi na treści, z którymi się nie zgadza oraz ma o nich odmienne zdanie⁷³. Zdarza się, że interpretacja modyfikuje sens wypowiedzi nadawcy oraz prowadzi do sprzecznej konkluzji. Z drugiej strony również rozmówca przekazujący treści może je zniekształcać w wyniku nadmiernej koncentracji nad informacjami istotnymi z jego punktu widzenia⁷⁴.

Trzecią barierę komunikacyjną stanowi przesadne zaabsorbowanie sobą, które uwidacznia się w przypadku, gdy osoba preferuje mówienie o sobie i słucha również głównie siebie. Taki rozmówca nie skupia swojej uwagi na tym, co drugi uczestnik rozmowy pragnie przekazać. Ponadto barierą komunikacyjną mogą być emocje ujawniane przez nadawcę, które determinują stopień zrozumienia komunikatu przez adresata, m.in. irytacja, złość, zazdrość. Zdenerwowany rozmówca może inaczej odbierać treści mu przekazywane, co wskazuje na istotny wpływ emocji na proces komunikowania się. Kolejnym czynnikiem zakłócającym skuteczną komunikację są różnice językowe, czyli stosowanie słów, które nie są klarowne dla drugiej osoby. Prawdopodobieństwo zrozumienia komunikatu przez odbiorcę znacznie maleje w sytuacji, gdy nadawca posługuje się slangiem niezgodnym z językiem adresata⁷⁵.

Jak zauważa R. Morawczyński, język posiada strukturę wielopiętrową złożoną z różnorodności znaczeń⁷⁶. Zatem za kolejną barierę można uznać różnice w interpretacji języka, zarówno semantyki, jak i struktury. Zdaniem K. Weinstein, barierami komunikacyjnymi są także różnice pomiędzy rozmówcami dotyczące ich wieku, umiejętności, wykształcenia oraz wyznawanego przez nich systemu wartości⁷⁷.

Barierę komunikacji w organizacji można podzielić na dwa główne segmenty: **dotyczące struktury organizacji** oraz **uczestników procesu komunikacji**.

Pierwsze obejmują wszelkiego rodzaju problemy na poziomie komunikowania się po szczeblach hierarchii organizacji. Zwłaszcza w przypadku komunikacji z dołu do góry, kiedy to pracownik pragnie zasygnalizować

⁷³ <https://mcps.com.pl/wp-content/uploads/2019/06/materialy-szkoleniowe-20190528.pdf> [dostęp: 15.02.2022].

⁷⁴ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji, op.cit.*, s. 137.

⁷⁵ *Ibidem*, s. 138, 139.

⁷⁶ R. Morawczyński, *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Kraków 2008, s. 65.

⁷⁷ K. Weinstein, *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Warszawa 1994, s. 324.

problem. Mogą to być także bariery wynikające z trudności w uzyskaniu danych powiązane z poziomem dostępu. W tym segmencie mieszczą się również bariery wynikające z regulaminów i dokumentów legislacyjnych obowiązujących w organizacji.

Na drugi segment obejmujący bariery dotyczące uczestników procesu komunikacyjnego składają się bariery:

- 1) **kognitywne** – kompetencje poznawcze, językowe, specjalistyczne, preferowany sposób odbierania informacji, brak kompetencji komunikacyjnych;
- 2) **psychosomatyczne** – nastawienie do uczestników procesu, zwłaszcza negatywne, posługiwanie się stereotypami, podejście personalne a nie rzeczowe, ale także aktualne samopoczucie (zmęczenie, choroba, niedyspozycja, problemy), nastrój, brak empatii, uprzedzenia i niechęć do współpracownika, nastawienie emocjonalne nadawcy lub odbiorcy itd.;
- 3) **fizyczne** – związane z proksemiką, wszelkiego rodzaju szumy komunikacyjne, hałas, wysoka lub zbyt niska temperatura otoczenia, nieodpowiednie oświetlenie, umeblowanie tworzące fizyczne bariery czy aranżacja wnętrza nie sprzyjająca komunikacji itp.;
- 4) **społeczno-kulturowe** – różnice kulturowe (np. kolektywizm vs indywidualizm i in.), różnice w pojmowaniu czasu (monochroniczne vs polichroniczne), różnice językowe, różnice wyznawanych wartości, różnice ideologiczne, tożsamościowe, brak kultury dialogu itd.

Na łamach niniejszego rozdziału podkreślano wielokrotnie złożoność procesu komunikacji w organizacji. Na jego jakość, skuteczność wpływa wiele czynników, które mogą sprzyjać optymalizacji tego procesu, ale również tworzyć bariery, przeszkody utrudniające jego przebieg. Rolą menedżera jest rozpoznanie aktualnej sytuacji, w jakiej projektowana jest komunikacja organizacyjna tak, aby umożliwić jej optymalizację.

Podsumowanie

Komunikacja interpersonalna w organizacji jest procesem porozumiewania się zarówno jednostek–interesariuszy, jak również zespołów ludzi–interesariuszy, który przebiega w określonych kontekstach, sytuacjach organizacyjnych. Służy ona realizacji szeregu celów organizacji, które realizowane są na różnych jej poziomach. Zapewnia kontakt i wymianę informacji

pomiędzy jednostkami czy działami organizacyjnymi oraz otoczeniem organizacji w celu optymalnego funkcjonowania organizacji.

Znaczącą rolę w realizacji procesu komunikacji upatruje się w pełnieniu funkcji menedżera i jego praktycznych elementach. Wśród celów komunikacji interpersonalnej w organizacji można wyróżnić między innymi: systematyzowanie planowania, eliminowanie wątpliwości pojawiających się u ludzi, określanie i przydzielanie im prac, kierowanie nimi i wpływanie na nich w sposób motywujący, a także korygowanie działań i ich bieżąca kontrolę. Znaczącą rolę odgrywa również w tworzeniu klimatu zaufania, poczucia bezpieczeństwa, współpracy pracowników, współdzieleniu pomiędzy nimi odpowiedzialności za realizację zadań oraz angażowaniu ich emocjonalnie. Jest ona niezbędna w trakcie fundamentalnych działań w organizacji, ponieważ bez uzasadnionych, szczegółowych, przejrzystych i przekazanych w odpowiednim miejscu i czasie komunikatów niełatwym zadaniem jest utrzymanie wysokiej efektywności realizacji celów organizacji. Proces przekazywania informacji w organizacji jest połączony z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem oraz kontrolowaniem.

Mówiąc o skutecznej komunikacji, mamy na myśli proces, podczas którego dana wiadomość jest przekazywana w sposób czytelny dla adresata, występuje efektywny nośnik tej wiadomości, przekaz nie jest zmodyfikowany przez czynniki zewnętrzne oraz spotyka się z odbiorem, zaś sama treść komunikatu jest zorientowana na odbiorcę. Efektywność procesu komunikacji interpersonalnej w organizacji jest uzależniona między innymi od doboru odpowiedniego kodu dostosowanego do konkretnej osoby oraz sytuacji. Menedżer będący w roli nadawcy powinien wyróżniać się między innymi umiejętnością rozczytania kompetencji odbiorców i dostosować do nich swój komunikat, co wiąże się z posiadaniem przez niego wysokich kompetencji komunikacyjnych.

W organizacji można zaprojektować systemy komunikacji. Ich strukturę budować mogą różnorodne elementy, mogą to być: formy, sieci czy kierunki uwzględniające strukturę organizacji. Jak podkreślano w niniejszej publikacji, menedżerowie powinni zwracać szczególną uwagę na mocne i słabe strony poszczególnych elementów struktury komunikacyjnej w organizacji. Dobierać odpowiednie narzędzia i środki komunikacji do sytuacji, specyfiki zadań oraz możliwości, jakie daje im np. panująca kultura organizacyjna. Podkreśla się znaczenie kompetencji komunikacyjnych menedżerów oraz konieczność uwzględniania wszystkich kontekstów procesu komunikacji

w organizacji. Menedżerowie jako kluczowi projektanci i komunikatorzy powinni zadbać o jakość procesu komunikacyjnego tak, by przebiegał w atmosferze zaufania, akceptacji i szacunku, co niewątpliwie sprzyja pozytywnej relacji, ale jest kluczowe dla efektywności komunikacji.

Warto zauważyć, iż rola komunikacji w organizacji jest tak istotna w kontekście sukcesu organizacji, że należy powziąć wszelkie środki, by zoptymalizować ten proces. Jedną z rekomendacji usprawniających proces optymalizacji jest zaprojektowanie odpowiedniego systemu komunikacji w organizacji. Systemu, który uwzględnia aktualny stan i możliwości oraz cele organizacji. Kluczowe przy realizacji tego projektu jest dostrzeżenie potrzeby rozwoju i kształcenia przez menedżerów kompetencji społecznych, które są im niezbędne, ale także znacząco ułatwiają i optymalizują realizację celów organizacji.

Bibliografia

- Adair J., *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Warszawa 2000.
- Balcerzyk D., *Communicating with Co-workers in Transport Companies*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 12, cz. 2.
- Balcerzyk D., *Komunikacja w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania*, red. A. Kozuch, D. Balcerzyk, R. Balcerzyk, Wrocław 2017.
- Balcerzyk D., *Komunikacja jako element współpracy organizacji publicznych z otoczeniem*, Edukacja dla bezpieczeństwa. Przegląd Naukowo-Metodyczny. Rok X Nr 3/2017 (36) Poznań.
- Balcerzyk D., *The Expectations and Challenges of a New Generation Leader*, Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) 4–5 November 2020 Granada, Spain.
- Balcerzyk D., Karczewski D., *The competencies of a manager as a factor contributing to the success of a company in the VUCA environment*, Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series 2022, No. 157.
- Balcerzyk D., Zapała M., *Kompetencje lidera w organizacji wojskowej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2020, nr 1(132).
- Błaszczyk W., *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2006.
- Chodkowski Z., *Zarys charakterystyki komunikacji interpersonalnej, możliwe zakłócenia i bariery*, Kultura – Przemiany – Edukacja, t. V (2017), Uniwersytet Rzeszowski.
- Deetz S., *Conceptual Foundations*. In Jablin F. M. & Putnam L. L. (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001
- Dobek-Ostrowska B., *Komunikowanie publiczne i polityczne*, Warszawa 2006.
- Dybowska E., *Komunikacja interpersonalna według Ignacego Loyoli*. „Horyzonty Wychowania” 2012, 11(21).
- Frydrychowicz S., *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Poznań 2009.
- Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk 2003.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2000.
- Hartley P., *Komunikowanie interpersonalne*, Wrocław 2006.
- Hogan K., *Psychologia perswazji*, Warszawa 2010.

- Jamrożek B., Sobczak J., *Komunikacja interpersonalna*, Poznań 2000.
- Kozyra B., *Komunikacja bez barier*, Warszawa 2008.
- Leavitt H.J., *Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance*, *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 1951, Vol. 46.
- Ludlow R., Panton F., *The essence of effective communication*; *Prentice Hall International*, 1992.
- McPhee R.D., Zaug P., *Organizational theory, organizational communication, organizational knowledge, and problematic integration*. *Journal of Communication*, Volume 51, Issue 3, September 2001.
- Morawczyński R., *Przedsiębiorczość międzynarodowa*, Kraków 2008.
- Mruk H., *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań 2002.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Kraków 2000.
- Ober J., *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2013, nr 65.
- Ober J., *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Gliwice 2007.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1998.
- Orłowski T., *Protokół dyplomatyczny*, Warszawa 2005.
- Penc J., *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Warszawa 2010.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Kraków 1998.
- Przełozna-Krzemińska A., *Komunikacja interpersonalna w relacjach przełożony-podwładny na przykładzie instytucji samorządowej*, Politechnika Częstochowska 2017.
- Shannon C.E., *A Mathematical theory of Communication*, *Bell System Technical Journal*, 1948.
- Sikorski W., *Niewerbalna komunikacja interpersonalna*, Warszawa 2011.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999.
- Stewart J., *Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi*, Warszawa 2002.
- Stewart J., *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Warszawa 2003.
- Stoner J.A.F., Wankler Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1996.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2012.
- Weinstein K., *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Warszawa 1994, s. 324.
- Wendland M., *Działanie komunikacyjne a przekazywanie informacji*, Poznań 2012.
- Wódz K., Wódz J., *Funkcje komunikacji społecznej*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2003.

Zalewska M., *Komunikowanie się jako podstawa relacji społecznych*, Warszawa 2006.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Warszawa 1999.

Zimniewicz K., *Podstawy zarządzania*, Poznań 2001.

Netografia

<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/komunikacja-interpersonalna;3924681.html>

<https://pl.glosbe.com/la/pl> [dostęp: 19.06.2018].

<https://pl.glosbe.com/slownik-lacinsko-polski/communis> [dostęp: 10.02.2023].

<https://horyzonty.ignatianum.edu.pl/HW/article/view/116/101>

<https://mcps.com.pl/wp-content/uploads/2019/06/materialy-szkoleniowe-20190528.pdf>

<https://mediweb.pl/rola-sluchania-w-komunikacji-interpersonalnej>

<https://polszczyzna.pl/parafraza/> [dostęp: 14.02.2022].

<https://www.projektprzywodztwo.com/komunikacja/tag/komunikacja+interpersonalna+w+organizacji> [dostęp: 30.01.2023].

<https://www.nowa-sprzedaz.pl/artykul/umiejtnosc-zadawania-pytan-czyli-jedna-z-kluczowych-kompetencji-menedzerskich> [dostęp: 14.02.2022].

Biogram

Dorota Balcerzyk – dr nauk społecznych. Adiunkt na Wydziale Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Dorobek naukowy obejmuje nauki społeczne w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Autorka licznych publikacji naukowych w czasopiśmie krajowych i międzynarodowych oraz redaktorka monografii. Autorka i członek projektów badawczych z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji wojskowej oraz przywództwa. Główne zainteresowania badawcze koncentrują się wokół zarządzania kapitałem ludzkim i przywództwa.

Marek Oślizło – mgr zarządzania. Absolwent Wydziału Zarządzania Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu. Współautor artykułów naukowych z obszaru dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Uczestnik i współorganizator konferencji naukowych.

Jerzy Widerski

Uczelnia Jana Wyżykowskiego w Polkowicach

Nr ORCID: 0000-0002-7545-6921

Współczesny wizerunek nauczycieli – omówienie wyników badań ilościowych przeprowadzonych z uwzględnieniem środowiska uczniów, nauczycieli oraz szerokiego otoczenia społecznego

**The contemporary image of teachers – discussion
of the results of quantitative research conducted
taking into account the environment of students,
teachers and the wider social environment**

Abstrakt

W artykule zostały przedstawione wyniki badania ilościowego, którego celem było zbadanie aktualnego wizerunku nauczycieli. Sformułowano następujące pytania badawcze: jaki jest wizerunek omawianej tu grupy zawodowej w zakresie istotnych obszarów i determinant; czy można wskazać występowanie różnych subwizerunków cechujących się istotnymi różnicami; a także jaki jest wizerunek zawodu nauczyciela wśród przedstawicieli tej grupy zawodowej oraz uczniów, a także w szeroko rozumianym otoczeniu społecznym. Respondenci (595 osób) wypełnili kwestionariusz ankietowy składający się z dziewięciu pytań ujmujących kluczowe czynniki wpływające na wizerunek.

Słowa kluczowe: wizerunek, nauczyciel, public relations, komunikacja społeczna

Abstract

The article presents the results of a quantitative study, the aim of which was to examine the current image of teachers. The following research questions were formulated: what is the image of the professional group discussed here in terms of important areas and

determinants?; whether it is possible to indicate the existence of various sub-images characterized by significant differences? and what is the image of the teaching profession among representatives of this professional group and students?; as well as in the broadly understood social environment? Respondents (595 people) completed a questionnaire consisting of nine questions covering the key factors affecting the image.

Keywords: image, teacher, public relations, social communication

Przedmiot badania

Otoczająca nas rzeczywistość nieustannie przynosi wiele zmian – kulturowych, społecznych, politycznych, technologicznych, które determinują system wartości, katalog archetypów czy krąg autorytetów. Współcześnie żyjący człowiek ze zdumieniem może skonstatować, że pewne symbole, dogmaty, wzorce ulegają radykalnej relatywizacji lub przeobrażeniom, których determinantami są aktualne uwarunkowania. Uważny obserwator życia społeczno-kulturalnego może na przykład dostrzec zmianę, jaka na przestrzeni kilku ostatnich dekad zaszła w Polsce w zakresie powszechnego obrazu zawodu nauczyciela. Warto dokonać zatem krótkiego omówienia znanych przykładów postaci autentycznych lub pochodzących z tekstów kultury polskiej i światowej, aby przedstawić, jak na przełomie ostatnich dekad, a nawet wieków ukazywana była profesja będąca przedmiotem badań, które zostały przeprowadzone na potrzeby tej publikacji.

Prezentowanie obrazu nauczyciela należy zacząć od postaci żyjących w starożytności. Antycznym wzorcem nauczyciela może być z pewnością Platon, jeden z wybitnych uczniów Sokratesa. Niezwykle ważnym archetypem jest także Chrystus, którego działalność w wielu obszarach tożsama była z rolą nauczyciela. Warto ponadto dodać, że w wielu fragmentach Biblii apostołowie zwracają się do Chrystusa, używając słowa *nauczyciel*. Wymienione powyżej postaci ukazują nauczyciela jako mistrza i przewodnika prowadzącego swoich uczniów do celu.

Kształtowanie czyjejś świadomości lub regulowanie czyjegoś zachowania zawiera się w znaczeniu leksemu *nauczyciel*, co ujęte zostało w *Uniwersalnym słowniku języka polskiego*¹. Postać nauczyciela w literaturze światowej ukazywana często była jako autorytet. Przykładem takich postaci są między innymi profesor Dumbledore – bohater serii powieści Joanne Rowling,

¹ S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, tom II, Warszawa 2003, s. 1065.

czy John Keating – bohater powieści Nancy H. Kleinbaum *Stow zyszenie umarłych poetów*. W rodzimym kręgu kulturowym i historycznym również wiele jest postaci nauczycieli, którzy mogą stanowić egzemplifikację autorytetu. Do ważnych postaci historycznych z pewnością należą Janusz Korczak i Władysław Strzemiński, którzy przez całe życie byli wierni własnemu systemowi wartości, a dla swoich uczniów stanowili absolutny wzór. Także w literaturze polskiej wiele jest przykładów postaci, które z pełnym poświęceniem wykonywały swój zawód – między innymi Stanisława Bozowska z powieści Stefana Żeromskiego *Siłaczka*. Polscy pisarze przedstawiali nauczyciela często jako przyjaciela młodzieży oraz człowieka wykształconego i pochłoniętego przez naukę, stanowiącą jego pasję. Takimi pedagogami byli między innymi profesor Gąsowski (bohater powieści *Szatan z siódmej klasy* Kornela Makuszyńskiego) czy profesor Misiak (bohater powieści *Sposób na Alcybiadesa* Edmunda Niziurskiego). Ten krótki przegląd literackich postaci zakończyć warto nawiązaniem do wiersza Zbigniewa Herberta *Pan od przyrody*, w którym z postacią nauczyciela skojarzone zostają takie ważne cechy, jak: mądrość, wiedza, autorytet i szacunek.

Powyższy obraz zawodu nauczyciela zderza się z najnowszym dorobkiem kultury polskiej, w którym postaci nauczycieli są bohaterami wielu filmów. Nie są to już jednak ludzie wierni swoim ideałom i wartościom, ludzie, których życie może stanowić wzór dla wielu młodych pokoleń. Są to bowiem postaci sfrustrowane, zagubione, niespełnione osobiście i zawodowo, często popadające w nałogi i konflikty z otoczeniem. Takich bohaterów przedstawiają między innymi następujące filmy: *Dzień Świra*, *Carte Blanche*, *Fuga*, *Moje wspaniałe życie*. Nawet powierzchowna analiza tych tekstów kultury może prowadzić do wniosku, iż kondycja omawianej tu grupy zawodowej ulega negatywnym zmianom, a jej wizerunek ma pejoratywny charakter. Z powyższego wynika ponadto, że postrzeganie zawodu nauczyciela ulega lub uległo zmianie i obecnie omawiana tu grupa zawodowa reprezentowana jest przez ludzi posiadających wiele kontrowersyjnych, a nawet negatywnych cech. Taka konkluzja jest uprawniona, ponieważ wszelkie teksty kultury można również traktować jako efekt zbiorowej świadomości lub determinantę wizerunku tej profesji. Należy ponadto dodać, że omówiony powyżej obraz nauczycieli zawarty w dorobku kulturowym i historycznym ma charakter wizerunku równoległego, który zostanie zdefiniowany w dalszej części tego wywodu. W pełni uzasadnione jest zatem badanie wizerunku zawodu nauczyciela, ponieważ profesja ta wiąże się z pełnieniem funkcji publicznej, a sami nauczyciele pełnią istotną rolę społeczną. Zanim jednak

zostaną omówione wyniki przeprowadzonego badania, należy jeszcze poświęcić nieco uwagi zdefiniowaniu wizerunku.

Według *Uniwersalnego słownika języka polskiego* wizerunek to obraz, wyobrażenie czegoś; sposób, w jaki dana osoba lub rzecz jest widziana, przedstawiana². Taki sposób rozumienia omawianego tu pojęcia przyjmują również badacze i eksperci zajmujący się tą problematyką. Krystyna Wojcik uważa, że wizerunek to wyobrażenie, jakie ma otoczenie na temat danego podmiotu. Nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie nakreślony³. Wizerunek jest zmysłową i intelektualną interpretacją. Ma on charakter zmienny i subiektywny, powstaje w umyśle i świadomości, a wpływ na jego kształt ma wiele determinant – doświadczenia, wiedza, stereotypy, aktualne informacje. K. Wojcik uważa ponadto, że każdy podmiot może posiadać więcej niż jeden wizerunek (*subimage*). Podkategorie te powstają w wyniku kontaktu z różnymi grupami otoczenia lub w efekcie oddziaływania wielu determinant.

Interesującą analizę koncepcji naukowych dotyczących wizerunku opracował Wojciech Budzyński⁴. Znany badacz zauważa, że omawiane tu pojęcie definiowane jest przede wszystkim z perspektywy dwóch dyscyplin naukowych: psychologii oraz zarządzania. Autor dodaje jednocześnie, że nie występują istotne różnice definiowania omawianego tu pojęcia przez powyższe dyscypliny. W pierwszym ujęciu wizerunek jest obrazem, którego istota polega na odzwierciedleniu w świadomości spostrzeganych poprzednio składników rzeczywistości. Nie jest zatem wierną kopią danego przedmiotu, a ponadto nieustannie podlega procesowi modyfikacji, w związku z czym mamy możliwość wpływania na jego kształt. Ujmując natomiast wizerunek w perspektywie zarządzania, według której nadawcą jest organizacja (np. firma), a odbiorcą jej otoczenie, to celem działań zarządczych jest stworzenie w podmiotowym otoczeniu tego podmiotu jego pozytywnego obrazu, dzięki czemu może on realizować statutowe cele. Wytworzony w ten sposób obraz organizacji można określić jako wizerunek, a działania przez nią podejmowane jako zarządzanie tym wizerunkiem. Natomiast działania te stanowią domenę *public relations*.

Powstawanie wizerunku jest zjawiskiem uwarunkowanym psychologicznie i zupełnie naturalnym, ponieważ każdy człowiek dąży do ukształtowania

² S. Dubisz (red.), *op.cit.*, tom V, s. 133.

³ K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, tom I, Warszawa 1997, s. 43–44.

⁴ W. Budzyński, *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*, Warszawa 2022, s. 10–14.

obrazu otaczającej go rzeczywistości i jej elementów składowych, aby w ten sposób ułatwić sobie egzystencję i podejmowanie różnego typu decyzji. Postawa taka wiąże się z koniecznością dokonywania selekcji i kategoryzowania tego, co nas otacza, ciągłego definiowania tego, co dla nas korzystne i wartościowe. Na tę właściwość wizerunku zwrócił uwagę Krzysztof Bakalarski⁵, dowodząc, że proces ten jest naturalnym działaniem każdego człowieka. Konkluzja ta jest bardzo istotna, ponieważ bywa, że wizerunek traktowany jest jako efekt pewnych mód, koniunkturalnych trendów czy sztucznie kreowanego zapotrzebowania. Tymczasem koncentrowanie uwagi na aktualnym stanie wizerunku danego podmiotu wynika raczej z potrzeby lub konieczności efektywnego funkcjonowania – takie podejście nie dotyczy tylko działań, które mają charakter masowy czy medialny.

Jak już zostało powiedziane powyżej, wizerunek nie jest czymś jednolitym. Znaczący tej problematyki wyróżniają wiele jego kategorii. Barbara Rozwadowska wymienia trzy rodzaje wizerunku – zwykły, lustrzany i pożądaný⁶. Zwykły odzwierciedla powszechnie istniejące, a zatem potoczne opinie. Lustrzany zawiera wizję obrazu danego podmiotu stworzonego przez niego samego, to sposób, w jaki postrzegamy samych siebie. Natomiast wizerunek pożądaný stanowi niejako cel, do którego się zdąża, to wizerunek, który chcemy posiadać, taki, który jest zgodny z własnym poglądem dotyczącym samego siebie. Powyższa typologia dotyczy zarówno wszelkiego rodzaju organizacji, jak również pojedynczych osób.

Interesującą koncepcję typologii wizerunku przedstawia Wojciech Budzyński⁷. Uważa, że wizerunek jest kategorią relatywną powstającą w relacji do innego wizerunku, który badacz określa jako wizerunek równoległy. Kiedy tworzymy wizerunek jakiegoś podmiotu, wówczas odnosimy się do wizerunku równoległego – obrazu innego (podobnego) obiektu, grupy podobnych pod jakimś względem obiektów, obiektów należących do jednej kategorii lub ich obrazu idealnego. Zatem wizerunek równoległy jest swego rodzaju punktem odniesienia, do którego sięga jednostka, świadomie tworząc wizerunek określonego podmiotu. Powstaje on w wyniku analizy i selekcji informacji zgromadzonych w przeszłości, informacji, które nie muszą mieć

⁵ K. Bakalarski, *Public relations a kształtowanie wizerunku menedżera*, Gdańsk 2004, s. 41–42.

⁶ B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002, s. 54–58.

⁷ Budzyński W., *op.cit.*, Warszawa 2022, s. 54–64.

bezpośredniego związku z danym obiektem, ale mają z nim różnego typu wielopłaszczyznowe powiązania lub tożsamości. Badacz twierdzi, że tworzony przez jednostkę wizerunek ma postać linearną – jest *quasi* odcinkiem, na który składa się szereg informacji – wizerunek taki określa jako właściwy. Wizerunek właściwy tworzy się w relacji z wizerunkiem równoległym, który ma charakter punktu odniesienia. Wizerunkiem równoległym może być np. wizerunek danej branży, kategorii produktów, kraju czy grupy zawodowej. Uważa ponadto, że w wyniku powyższej relacji konstytuuje się wizerunek ostateczny, na który może oddziaływać wizerunek zakłócający, który jest cząstkowym obrazem danego obiektu, tworzonym przez jednostkę świadomie lub nieświadomie na podstawie negatywnych informacji pochodzących z różnych źródeł oraz krótkotrwałych i pojedynczych doświadczeń, na które często jednostka nie ma wpływu. Natomiast wizerunek ostateczny to efekt wypadkowej nakładania się powyższych wizerunków w wyniku świadomego procesu dokonywanego przez jednostkę.

Niejednokrotnie zdarza się, że w funkcji synonimu do słowa *wizerunek* wykorzystuje się leksem *reputacja*, której zdefiniowanie również jest konieczne ze względu na poprawność terminologiczną i uporządkowanie aparatury pojęciowej. Różnica między tymi dwoma pojęciami wiąże się z dwoma aspektami – zakresem i czasem. Wizerunek jest wielowymiarowy i aktualny, w jego skład wchodzi: wiarygodność, na którą składają się solidność (czyli zdolność do wywiązania się ze zobowiązań) oraz zaufanie (czyli godzenie się na zależność od kogoś); ponadto wizerunek jest podatny na oddziaływanie różnych determinant. Reputacja natomiast ma zdecydowanie węższy zakres i inny wymiar czasowy. Nie podlega bowiem częstym zmianom, nie jest uzależniona od doraźnych zdarzeń i wpływu bieżących informacji, bowiem jej fundamentem jest przeszłość. Istota reputacji ma bardziej trwały charakter, jest utrwaloną opinią i przejawia się w określonych postawach – wiąże się z okazywaniem szacunku lub uznaniem wartości⁸.

Cele badania i metodologia

Na potrzeby niniejszej publikacji zostało przeprowadzone badanie ilościowe, którego nadrzędnym celem było zbadanie aktualnego wizerunku nauczycieli

⁸ Budzyński W., *Public Relations. Wizerunek, reputacja, tożsamość*, Warszawa 2017, s. 18–23.

pracujących w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych (liceach, technikum, szkołach branżowych). Badaniem nie byli objęci nauczyciele akademicki, ponieważ stanowią oni odrębną grupę zawodową, co wynika między innymi z uwarunkowań prawnych. Status nauczycieli zatrudnionych w placówkach oświatowych określa między innymi Ustawa z 26 stycznia 1982 roku *Karta Nauczyciela*⁹, natomiast w przypadku nauczycieli akademickich ma zastosowanie Ustawa z 20 lipca 2018 roku – *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*¹⁰. Zamiarem badawczym było udzielenie odpowiedzi na kilka pytań: jaki jest wizerunek omawianej tu grupy zawodowej w zakresie istotnych obszarów i determinant; czy można wskazać występowanie różnych subwizerunków cechujących się istotnymi różnicami; a także jaki jest wizerunek zawodu nauczyciela wśród przedstawicieli tej grupy zawodowej oraz uczniów, którzy na co dzień przebywają w szkole, a także w szeroko rozumianym otoczeniu społecznym.

Odpowiedzi na to pytania pomóc miała metryczka, która umożliwiła selekcję respondentów ze względu na płeć, wiek, miejsce zamieszkania oraz status. Zgodnie z obowiązującymi obecnie standardami w ramach pytania dotyczącego płci respondenci mogli wybrać spośród trzech wariantów. Ze względu na wiek badani mieli do wyboru pięć kategorii, tj. przedział między 17 a 20 rokiem życia, który przewidziany był dla młodzieży uczącej się w szkołach średnich lub studentów pierwszego roku studiów, którzy z pewnością byli jeszcze pod istotnym wpływem edukacji w liceum lub technikum¹¹.

Kolejna kategoria wiekowa była przeznaczona dla studentów oraz absolwentów szkół średnich wchodzących w dorosłe życie. Osoby te są na podobnym poziomie mentalnym związanym z doświadczeniami zawodowymi, ponieważ obecnie większość studentów również pracuje. Kolejne grupy wiekowe tworzą osoby między 26 a 40 rokiem życia, między 41 a 65 rokiem życia oraz powyżej 65 lat. Wydzielenie tych trzech przedziałów wiekowych zgodne jest z powszechnymi standardami stosowanymi w badaniach społecznych, a ponadto odpowiada naturalnemu cyklowi życia, a zatem są to ludzie młodzi, ludzie w średnim wieku oraz seniorzy.

⁹ Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 roku *Karta Nauczyciela*, Dz.U. 1982 Nr 3, poz. 19, art. 1.

¹⁰ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, Dz. U. 2018, poz. 1668, art. 111.

¹¹ Badanie było przeprowadzone w styczniu, kiedy osoby studiujące kształciły się na poziomie szkolnictwa wyższego dopiero czwarty miesiąc.

Trzecie pytanie zamieszczone w metryczce miało na celu selekcję badanych ze względu na miejsce zamieszkania, a zatem: wieś, miasta do pięćdziesięciu tysięcy mieszkańców, miasta, w których mieszka więcej niż pięćdziesiąt tysięcy ludzi, ale nie więcej niż sto tysięcy oraz aglomeracje powyżej stu tysięcy mieszkańców. Selekcja badanych ze względu na miejsce zamieszkania jest uzasadniona, ponieważ jest to czynnik wpływający na typ relacji międzyludzkich. W małych społecznościach praktycznie nie występuje anonimowość, a relacje z lokalną społecznością mają często bardziej zażyły charakter. Natężenie powyższych cech maleje wraz ze wzrostem liczby mieszkańców i wielkością danego miasta. Na podstawie subiektywnych obserwacji można ponadto stwierdzić, że badana profesja zajmuje nieco wyższą pozycję w hierarchii społecznej w mniejszych społecznościach.

Ostatnie pytanie zamieszczone w metryczce umożliwia dokonanie selekcji odpowiedzi ze względu na status badanych, a zatem są to: uczniowie, studenci, nauczyciele pracujący w szkołach podstawowych i ponadpodstawowych wraz z nauczycielami emerytowanymi, a także osoby zatrudnione poza sektorem oświaty i nieaktywne zawodowo. Taki zestaw kategorii miał na celu przede wszystkim wyodrębnić dwóch ważnych grup, tj. uczniów i nauczycieli. Utworzenie osobnej grupy dla studentów jest uzasadnione, ponieważ są to ludzie, którzy nadal się uczą, jednak w szkolnictwie wyższym, które posiada inną specyfikę. Osoby pracujące i nieaktywne zawodowo tworzą szeroko rozumiane otoczenie społeczne, w ramach którego należało wydzielić te dwie kategorie, ponieważ z pewnością mają one inne doświadczenia i poziom mentalny. Można oczywiście uznać, że otoczenie społeczne należy podzielić na więcej grup zawodowych lub takich, pomiędzy którymi istnieją różnice w wykształceniu, jednak badanie nie ma charakteru reprezentatywnego, a badana próba nie jest bardzo liczna, w związku z czym powiększanie ilości kategorii nie dałoby miarodajnego wyniku.

Analiza aktualnego stanu badań dotyczącego wizerunku różnych grup zawodowych wykazała, że badacze stosują różne metody, między innymi badanie ankietowe¹² oraz metodę eksploracyjną połączoną z analizą¹³. Na

¹² M. Cybulski, M. Iwańczuk-Czarnecka, W. Strzelecki, *Wybrane elementy wizerunku decydujące o wyborze lekarza specjalisty przez pacjenta*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/10586> [dostęp: 05.02.2023].

¹³ A. Stępińska, *Wizerunek polityka lokalnego i rola środków masowego przekazu w jego kształtowaniu*, <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjql4KCyyv78AhViyokHYtnC7YQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Frepozytorium.amu.edu.pl%2Fbitstream%2F10593%2>

potrzeby niniejszej publikacji zastosowano badanie ilościowe przy wykorzystaniu kwestionariusza ankietowego, który był wykonany przy zastosowaniu ogólnodostępnej aplikacji Google i dystrybuowany za pośrednictwem internetu (poczty elektronicznej i mediów społecznościowych) na terenie województwa dolnośląskiego i opolskiego, a dostępny był przez trzy tygodnie od 10 stycznia 2023 do 31 stycznia 2023 roku. Kwestionariusz zawierał cztery pytania metryczkowe, które zostały omówione powyżej, oraz dziewięć pytań zasadniczych, na które respondenci mogli udzielić jednej z pięciu odpowiedzi ułożonych według pięciostopniowej skali zrównoważonej (formularz załączony w aneksie). Pytania zasadnicze koncentrowały się wokół ważnych składników wizerunku oraz istotnych determinant. Ich wybór był efektem analizy stanu badań dotyczących przedmiotowej problematyki, a zatem szacunku, zaufania, profesjonalizmu, autorytetu, zamożności, sukcesu czy ogólnej oceny dotyczącej ludzi tworzących tę grupę zawodową. Pytanie ostatnie dotyczyło ewentualnej rekomendacji respondenta dotyczącej badanej profesji.

Wybór powyższego typu badań, metody oraz konstrukcji kwestionariusza może być obarczony pewnym ryzykiem. Metody ilościowe – w tym badania ankietowe – zawsze wiążą się z uśrednianiem opinii, jest to jednak nieodłączna konsekwencja statystyki. Wybór tej metody wynikał między innymi z celów badania, które zorientowane jest na zdefiniowanie pewnego stanu, a nie poszukiwanie determinant wizerunku. Arbitralny wybór poszczególnych czynników wizerunku może wiązać się z tym, że jakiś składnik obrazu badanej profesji został pominięty, jednak poszukiwanie kluczowych determinant wizerunku to odrębny cel badawczy, którego raczej nie da się zrealizować przy zastosowaniu jednego kwestionariusza opracowanego dla różnych grup respondentów¹⁴.

F14734%2F1%2FA_Stepinska_Wizerunek_polityka_lokalnego_i_rola_mediow_w_jego_ksztaltowaniu.pdf&usg=AOvVaw3fth8DwEuRGesPOaiAwnZr [dostęp: 05.02.2023].

¹⁴ Niektóre determinanty wizerunku mogą mieć dla poszczególnych grup respondentów różne znaczenie. Aby zatem przeprowadzić pogłębione badanie, należałoby na wstępie zdefiniować kluczowe czynniki wpływające na wizerunek nauczycieli wśród różnych grup badanych osób. Po zdefiniowaniu tych determinant należałoby wówczas zbadać, jaki jest wizerunek w zakresie wcześniej wyodrębnionych obszarów. Jednak takie podejście przekracza możliwości jednego badania ankietowego. Ponadto celem badawczym jest właśnie porównanie wizerunku nauczycieli wśród

Należy w tym miejscu pamiętać, że badana próba była bardzo zróżnicowana, wśród respondentów byli bardzo młodzi ludzie, których rozbudowany formularz ankietowy mógłby zniechęcić. Z pewnym ryzykiem badawczym wiąże się także wybór kategorii odpowiedzi (zrównoważonej skali pięciostopniowej). Celem badania było jednak wyraźne umożliwienie respondentom udzielenia odpowiedzi negatywnej i pozytywnej, aprobującej i dezaprobuującej. Najbardziej kontrowersyjna jest odpowiedź trzecia (*nie wiem, nie mam zdania*), której pojawienie się może badanym umożliwić uniknięcie wyrażenia swojej opinii lub pobudzenie wątpliwości (szczególnie odpowiedź *nie wiem*). Mimo powyższych wątpliwości decyzja dotycząca metody badawczej była w pełni przemyślana i świadoma, umożliwiła wyraźne skalowanie od postawy pozytywnej do negatywnej, zbadanie wizerunku w obrębie kluczowych czynników oraz zróżnicowanej i licznej publiczności (w miarę możliwości przeprowadzonej procedury).

Analiza wyników

Poniżej zostaną omówione efekty przeprowadzonego badania. W pierwszej części zostanie zaprezentowany ogólny wynik – rozkład odpowiedzi udzielonych przez całą próbę badanych (tj. 595 osób), a następnie zostanie dokonana pogłębiona analiza odpowiedzi na poszczególne pytania z uwzględnieniem różnych grup respondentów.

1. Analiza odpowiedzi udzielonych przez wszystkich respondentów

W badaniu wzięło udział 595 osób – 63% kobiet, 31,8% mężczyzn, a 4,5% badanych w pytaniu dotyczącym płci wybrało kategorię *inne*. Wśród udzielających odpowiedzi 68,7% stanowiły osoby w wieku od 17 do 20 lat, 16,3% to respondenci w wieku od 41 do 65 roku życia, trzecią pod względem wielkości grupę (6,9%) stanowiły osoby w wieku od 26 do 40 lat, natomiast najmniej liczne grupy tworzyli respondenci w wieku pomiędzy 21 a 25 rokiem życia oraz powyżej 65 lat – w obu przypadkach grupy te stanowiły 4% badanych.

Ze względu na miejsce zamieszkania badani tworzyli nieco bardziej proporcjonalne grupy. Najliczniejszą byli mieszkańcy wsi (33,3%); drugą pod

wcześniej wyodrębnionych grup respondentów. Aby można było tego dokonać, wszyscy respondenci musieli otrzymać jednakowy kwestionariusz.

względem wielkości grupę tworzyły osoby mieszkające w miastach, w których liczba mieszkańców jest większa od 50 tysięcy, ale mniejsza niż 100 tysięcy (to 30,4% ankietowanych); 25,9% badanych stanowiły osoby mieszkające w miastach, w których liczba mieszkańców nie przekracza 50 tysięcy; natomiast najmniej liczną grupę (10,4%) stanowili respondenci mieszkający w dużych miastach – powyżej 100 tysięcy mieszkańców.

Respondenci zostali jeszcze pokategoryzowani ze względu na obecny status. W omawianym badaniu wzięło udział 69,2% uczniów, 15,8% osób zatrudnionych poza oświatą, 9,6% nauczycieli, 3,2% osób nieaktywnych zawodowo oraz 2,2% studentów.

Badani udzielili odpowiedzi na dziewięć pytań, wybierając jedną z możliwych odpowiedzi ułożonych według pięciostopniowej skali zrównoważonej. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 1.

Tabela 1 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez wszystkich respondentów

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	2,9	24,5	9,6	47,7	15,3
Pyt. nr 2	5,2	12,2	23,5	34,6	24,5
Pyt. nr 3	2,5	11,3	10,6	43,5	32,1
Pyt. nr 4	9,7	40,5	21,8	17,4	10,6
Pyt. nr 5	10,8	40,0	19,2	17,8	12,2
Pyt. nr 6	42,7	36,8	13,4	2,7	4,4
Pyt. nr 7	1,8	3,5	20,8	36,3	37,6
Pyt. nr 8	9,4	36,6	24,5	21,8	7,7
Pyt. nr 9	5,0	7,4	18,0	30,3	39,3

Na początku respondenci zostali zapytani: *Czy uważa Pani/Pan, że zawód nauczyciela jest szanowany przez społeczeństwo?* W tym miejscu należy nawiązać do koncepcji teoretycznych przedstawionych powyżej, według których szacunek jest jednym ze składników wizerunku. Uzasadnione jest zatem stwierdzenie, że w przypadku zawodu nauczyciela jest to szczególnie istotny aspekt ze względu na rolę i zadania omawianej tu grupy zawodowej. Nieprzypadkowe jest zatem umieszczenie tego pytania na początku kwestionariusza. Negatywnych odpowiedzi (*nie, raczej nie*) udzieliło ponad

60% ankietowanych. Być może wynik ten nie jest zaskoczeniem, jednak zdecydowanie wskazuje na niskie bądź malejące uznanie społeczne. Nieco ponad 25% badanych udzieliło odpowiedzi pozytywnych (*tak, raczej tak*). Co raczej nie jest wysoką wartością, szczególnie, jeżeli uwzględni się wielowiekową tradycję tego zawodu, który w minionych epokach z pewnością był szanowany przez społeczeństwo. Blisko 10% ankietowanych stwierdza, że *nie wie, nie ma zdania*. Umożliwienie respondentom udzielenia tego typu odpowiedzi zawsze jest obarczone ryzykiem związanym ze stworzeniem możliwości ucieczki od zdecydowanej odpowiedzi, ponieważ zawód nauczyciela jest dość powszechny, a zatem każdy człowiek w jakiś stopniu styka się z tymi osobami lub opiniami na ich temat. Odpowiedź tę mogły jednak wybrać osoby, które istotnie nie mają własnej postawy na ten temat – dlatego kwestionariusz powinien uwzględniać takie sytuacje.

Kolejne pytanie związane już było z konkretnym wyobrażeniem respondentów na temat omawianej tu profesji: *Czy uważa Pani/Pan, że nauczyciele to ludzie sukcesu?* Odpowiedź pozytywną (*tak, raczej tak*) udzieliło 17,3% badanych, natomiast odpowiedź negatywną (*nie, raczej nie*) wybrało blisko 60% respondentów. W tym przypadku ponownie omawiana tu grupa zawodowa nie jest korzystnie postrzegana przez badanych. Interesujący jest natomiast wysoki odsetek (23,5%) ankietowanych, którzy wybrali odpowiedź *nie wiem, nie mam zdania*. Być może wynika to z pewnej wieloznaczności słowa sukces, jednak uzasadnione w tym miejscu będzie stwierdzenie, że część tych odpowiedzi można uznać za negatywne, ponieważ leksem *sukces* posiada wyraźne nacechowanie pozytywne i wiąże się z czymś pożądanym przez większość społeczeństwa (nawet, jeżeli słowo to konotuje różne wartości), a zatem każdy respondent posiada własne wyobrażenie sukcesu. Wobec tego, jeżeli nie kojarzy nauczycieli z powyższą wartością, to można uznać, że mógłby udzielić odpowiedzi negatywnej, tylko z powodów osobistych nie chce tego uczynić.

Następnie ankietowani odpowiedzieli na pytanie, które brzmiało: *Czy uważa Pani/Pan, że obecnie nauczyciele są autorytetem?* Poproszenie ankietowanych o ustosunkowanie się do powyższej kwestii jest uzasadnione, a nawet konieczne, bowiem pełnienie roli autorytetu wydaje się nieodłącznym elementem odpowiedniego i efektywnego pełnienia wszystkich funkcji związanych z zawodem nauczyciela. Jak ponadto zostało wskazane powyżej w przeszłości omawiana profesja często była kojarzona z tą wartością. Odpowiedzi negatywne (*nie, raczej nie*) wybrało łącznie 75,6% respondentów. Tylko 2,5% respondentów wybrało odpowiedź *tak*, a 11,3% *raczej tak*.

Wynik ten jest bardzo niekorzystny dla badanej profesji, a w kontekście powyżej omówionych odpowiedzi zaczyna się wyłaniać niekorzystny wizerunek zawodu nauczyciela.

Zdecydowanie lepiej ankietowani oceniają nauczycieli jako ludzi godnych zaufania (pytanie nr 4: *Czy uważa Pani/Pan, że nauczyciele to ludzie godni zaufania?*). Zaufanie jest kolejną ważną determinantą wizerunku, dlatego kwestionariusz musiał uwzględnić ten aspekt. Odpowiedzi pozytywne (*tak, raczej tak*) wybrało łącznie 50,2%. Jednak należy dodać, że ponad 25% osób ma przeciwną opinię, a pozostali nie potrafią lub nie chcą zająć stanowiska w tej kwestii. Chociaż analizowany tu wynik jest korzystniejszy niż poprzednie, to jednak nauczycieli nie można zdecydowanie uznać za ludzi godnych zaufania, ponieważ prawie połowa udzielających odpowiedzi negatywnie ocenia nauczycieli lub nie ma zdania w tej kwestii.

Podobnie kształtuje się opinia respondentów dotycząca profesjonalizmu nauczycieli (pytanie nr 5: *Czy uważa Pani/Pan, że nauczyciele to profesjonalści?*). Połowa badanych (50,8%) pozytywnie ocenia nauczycieli pod kątem ich profesjonalizmu. Znaczący odsetek respondentów (19,2%) nie potrafi udzielić jednoznacznej odpowiedzi. Taki wynik można przyjąć jednak jako w pełni miarodajny, ponieważ osoby, które nie mają bezpośredniego lub osobistego kontaktu z tą grupą zawodową, mogą mieć problem z udzieleniem jednoznacznej odpowiedzi. Jednak 30% udzielających odpowiedzi negatywnie ocenia nauczycieli w tej kategorii, co stanowi dość liczną grupę badanych.

Pytanie szóste było sformułowane następująco: *Czy uważa Pani/Pan, że strój nauczycieli w miejscu pracy jest odpowiedni do ich roli społecznej?* Zadanie tego pytania jest również konieczne, ponieważ wygląd osób pełniących funkcje publiczne może być istotną determinantą ich wizerunku. W tym miejscu należy dodać, że wygląd współtworzy wiele czynników (nie tylko strój), jednak odnoszenie się w badaniu do takich cech, jak: wiek, uroda itp. może wywołać wiele kontrowersji – zwłaszcza, że wśród ankietowanych byli również uczniowie. Ponad $\frac{3}{4}$ badanych pozytywnie ocenia strój nauczycieli w miejscu pracy (łącznie 79,5% ankietowanych wybrało odpowiedź *tak, raczej tak*), a tylko 7,1% respondentów wybrało odpowiedź (*nie, raczej nie*).

Pytanie siódme brzmiało: *Czy uważa Pani/Pan, że nauczyciele to ludzie zamożni?* W tej kwestii rozkład odpowiedzi nie pozostawia żadnych wątpliwości. Tylko 5,3% ankietowanych stwierdziło, że nauczyciele to ludzie zamożni (wybrano odpowiedź *tak, raczej tak*). Odpowiedź *nie* wybrało 37,6%

osób, natomiast odpowiedzi *raczej nie* udzieliło 36,3% badanych, co łącznie stanowi 73,9% respondentów. Wynik ten po raz kolejny ukazuje nauczycieli jako nieatrakcyjną grupę zawodową.

Przedostatnie pytanie być może jest nieco ogólne, albowiem brzmi następująco: *Czy uważa Pani/Pan, że nauczyciele to pozytywni ludzie?* W finalnej części kwestionariusza umieszczone zostało absolutnie świadomie. Otóż jego celem jest zbadanie ogólnej oceny osób należących do badanej grupy zawodowej. Celem pytania jest określenie, czy nauczyciele (jako grupa zawodowa) wywołują skojarzenia pozytywne czy negatywne, czy leksem *nauczyciel* posiada pozytywne czy negatywne konotacje. Tylko 9,4% ankietowanych wybrało odpowiedź *tak*, co jest raczej negatywnym wynikiem, jednak aż 36,6% udzieliło odpowiedzi *raczej tak*, co łącznie stanowi 46% badanych. Nie jest to jednak wynik bardzo korzystny dla badanej grupy zawodowej, zwłaszcza że blisko 30% osób uważa, że nauczyciele to negatywni ludzie.

Na zakończenie postawiono pytanie: *Czy uważa Pani/Pan, że zawód nauczyciela warto polecić innym?* To pytanie miało kilka celów. Po pierwsze miało zweryfikować poprzednie odpowiedzi, a po drugie jego celem była próba całościowego podejścia do obrazu badanej profesji. Procentowy rozkład odpowiedzi jednoznacznie ukazuje negatywny wizerunek badanej profesji. Tylko 5% ankietowanych wybrało odpowiedź *tak*, a 7,4% odpowiedziało *raczej tak*. Natomiast negatywny stosunek (odpowiedź *nie*) posiada 39,3% osób, a raczej negatywną postawę (odpowiedź *raczej nie*) prezentuje 30,3% osób.

Z powyższej analizy wynika, że wizerunek badanej grupy jest raczej negatywny. Respondenci uważają, że badana profesja raczej nie cieszy się szacunkiem społecznym, a sami nauczyciele to osoby pozytywne tylko dla połowy respondentów. Z całą pewnością badana profesja nie będzie w najbliższym czasie rekomendowana przez ankietowanych. Natomiast w obszarze poszczególnych determinant wizerunku najlepiej oceniony został profesjonalizm i strój nauczycieli, a pełnienie przez nauczycieli roli autorytetu oraz ich status majątkowy stanowią istotne determinanty negatywnego wizerunku. Powyższa analiza nie jest jednak wyczerpująca, ponieważ szczególnie istotne jest to, jak badaną grupę zawodową postrzegają poszczególne grupy wydzielone ze względu na wiek, miejsce zamieszkania i status.. Dlatego poniżej zostanie przeprowadzona pogłębiona analiza wyników przeprowadzonego badania.

2. Analiza odpowiedzi udzielonych przez poszczególne grupy respondentów

W tej części niniejszej publikacji zostanie przeprowadzona analiza porównawcza odpowiedzi udzielonych przez grupy respondentów, które zostały wyselekcjonowane za pośrednictwem pytań metryczkowych, z odpowiedziami udzielonymi przez wszystkich badanych (tabela 1). Omówienie to będzie skrótowe ze względu na objętość niniejszej publikacji, a ponadto celem tej części analizy jest zrealizowanie tylko dwóch pozostałych celów badawczych, czyli zbadanie istnienia subwizerunków oraz istotnych różnic pomiędzy wizerunkiem omawianej tu profesji wśród wszystkich badanych a wizerunkiem zawodu nauczyciela w obrębie węższej grupy ankietowanych. Podczas analizy przyjęto założenie, że za znaczącą różnicę można uznać procentowy wynik o wartości dwucyfrowej, czyli większej niż 10%. Porównywane zatem będą wyniki w obrębie odpowiedzi pozytywnych (*tak, raczej tak*) oraz odpowiedzi negatywnych (*nie, raczej nie*).

Przedstawione teraz zostaną wyniki badania przeprowadzonego z uwzględnieniem wieku, czyli pięciu powyżej omówionych kategorii wiekowych. Najmłodszy respondenci (17–20 lat) różnią się od całej grupy badanych w zakresie opinii dotyczącej dwóch obszarów (tabela 2, pyt.nr 3 i 9). To dość wymowny wynik, ponieważ pogłębia negatywny wizerunek badanej profesji. Kolejna grupa wiekowa to osoby wieku od 21 do 25 lat (tabela 3). Wśród tych badanych można zaobserwować tylko jedną różnicę – dotyczącą szacunku wobec badanej profesji. Ta grupa ankietowanych (niemal 80%) uważa, że nauczyciele nie są szanowani przez społeczeństwo. Nieco większe różnice, a zatem wyraźniejszy subwizerunek, można zaobserwować wśród ankietowanych należących do kolejnej grupy (tabela 4). Tu znaczące odmienności występują w obrębie odpowiedzi na trzy pytania (pyt. nr 4, 5, 8). Około 80% respondentów uważa, że nauczyciele nie są osobami godnymi zaufania, a dla około 70% badana grupa zawodowa nie jest profesjonalna. Dodatkowo aż 60% respondentów twierdzi, że nauczyciele nie są pozytywnymi ludźmi.

Osoby należące do przedziału wiekowego między 41–65 lat (tabela 5) mają najbardziej zbliżone opinie w stosunku do całej próby badanych. Tylko w zakresie trzech pytań (tj. pyt. nr 4, 5, 8) występują pewne różnice, których wartość jest o kilkanaście procent wyższa w obrębie odpowiedzi negatywnych. W przypadku tej grupy wiekowej można zatem stwierdzić, że nie tworzy się wyraźny subwizerunek.

Do ostatniej grupy wiekowej należeli seniorzy (tabela nr 6), którzy nieco inaczej postrzegają nauczycieli. Zdecydowanie mniej (około 20%) respondentów uważa, że nauczyciele to profesjonaliści, a aż 65% twierdzi, że nie jest to profesjonalna grupa zawodowa. Także mniej ankietowanych seniorów postrzega nauczycieli jako pozytywnych ludzi – różnica między odpowiedziami negatywnymi i pozytywnymi wynosi kilkanaście procent. Interesujący wynik występuje w zakresie odpowiedzi dotyczącej ostatniego pytania – tu odsetek ankietowanych, którzy są gotowi rekomendować badaną profesję jest nieco wyższy, natomiast grupa respondentów prezentujących negatywną postawę jest analogiczna w stosunku do całej próby badanych.

Tabela 2 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów w wieku 17–20 lat

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	2,9	27,1	12,3	43,8	13,9
Pyt. nr 2	5,3	11,9	26,1	31,3	25,3
Pyt. nr 3	2,9	11,5	12,2	38,9	34,5
Pyt. nr 4	7,3	36,4	24,9	20,1	11,3
Pyt. nr 5	9,2	37,1	22,1	18,1	13,5
Pyt. nr 6	50,6	34,9	10,6	1,4	2,5
Pyt. nr 7	1,9	4,1	24,3	32,8	36,9
Pyt. nr 8	7,0	35,2	28,3	23,3	6,2
Pyt. nr 9	1,6	3,5	21,4	25,3	48,2

Tabela 3 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów w wieku 21–25 lat

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	0	16,6	4,2	70,8	8,4
Pyt. nr 2	6,1	11,5	29,1	37,1	16,2
Pyt. nr 3	0	4,1	8,4	66,7	20,8
Pyt. nr 4	12,5	37,5	20,8	16,7	12,5
Pyt. nr 5	8,3	37,5	12,5	25,1	16,6
Pyt. nr 6	45,8	20,9	20,8	4,1	8,4
Pyt. nr 7	8,3	4,1	20,9	29,1	37,6
Pyt. nr 8	8,3	33,3	12,6	29,1	16,7
Pyt. nr 9	4,1	16,6	25,1	33,4	20,8

Tabela 4 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów w wieku 26–40 lat

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	2,4	26,8	2,4	46,3	21,9
Pyt. nr 2	4,8	14,6	21,9	43,9	14,6
Pyt. nr 3	2,4	17,0	7,3	48,7	24,3
Pyt. nr 4	21,9	58,5	12,1	4,8	2,4
Pyt. nr 5	19,5	53,6	14,6	9,7	2,4
Pyt. nr 6	29,2	41,4	24,3	2,4	2,4
Pyt. nr 7	0	0	12,2	53,6	14,2
Pyt. nr 8	17,1	43,3	17,1	12,1	7,4
Pyt. nr 9	7,3	19,5	19,6	29,2	24,1

Tabela 5 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów w wieku 41–65 lat

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	0	19,5	4,2	61,8	14,5
Pyt. nr 2	4,1	14,4	13,5	45,3	22,7
Pyt. nr 3	0	11,3	6,1	59,7	22,9
Pyt. nr 4	14,4	52,6	15,4	15,1	2,1
Pyt. nr 5	14,4	53,6	12,3	16,5	3,2
Pyt. nr 6	22,6	49,4	17,7	8,2	2,1
Pyt. nr 7	0	3,1	10,3	48,5	38,1
Pyt. nr 8	16,4	42,2	14,5	23,7	3,2
Pyt. nr 9	7,2	10,3	21,6	37,2	23,7

Tabela 6 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów w wieku 65+

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	16,6	4,4	4,1	37,5	37,4
Pyt. nr 2	8,3	0	16,7	29,2	45,8
Pyt. nr 3	8,3	4,1	8,3	25,0	54,1
Pyt. nr 4	8,3	33,3	12,5	0	45,9
Pyt. nr 5	8,3	12,5	12,5	25,1	41,6
Pyt. nr 6	8,3	25,0	20,8	0	45,8
Pyt. nr 7	4,1	0	16,6	25,1	54,1
Pyt. Nr 8	8,3	25,1	20,8	0	45,8
Pyt. nr 9	16,6	8,3	12,6	16,6	45,9

Poniżej zostaną przedstawione wyniki badania pogłębionego w zakresie statusu respondentów. Omówione tu zostaną tylko dwie grupy – nauczyciele oraz szeroko rozumiane otoczenie społeczne, do którego należą studenci, osoby zatrudnione poza placówkami oświatowymi oraz osoby nieaktywne zawodowo. Odpowiedzi udzielone przez uczniów nie będą analizowane w tym miejscu, ponieważ grupa respondentów w wieku od 17 do 20 lat była

tylko o dwie osoby mniejsza od grupy uczniów, a zatem można przyjąć, że wypowiedzi najmłodszej grupy respondentów są tożsame z odpowiedziami uczniów szkół ponadpodstawowych. Odpowiedzi ankietowanych należących do badanej grupy zawodowej różnią się w zestawieniu z odpowiedziami udzielonymi przez całą próbę badanych.

Istotne różnice występują w obrębie pięciu pytań: nr 1, 4, 5, 8, 9 (tabela 7). Ponad 80% badanych uważa, że nauczyciele nie są szanowani przez społeczeństwo, ale aż 90% udzielających odpowiedzi twierdzi, że nauczyciele zasługują na zaufanie. Nauczyciele ponadto wyżej oceniają profesjonalizm swojej grupy zawodowej (różnica około 25%), natomiast blisko 80% badanych uważa, że nauczyciele są pozytywnymi ludźmi. Pozytywna różnica występuje w zakresie odpowiedzi udzielonych na ostatnie pytanie. Ponad 25% respondentów twierdzi, że wykonywana przez nich profesja jest warta rekomendacji. Natomiast odpowiedzi udzielone przez otoczenie społeczne (tabela 8) nie różnią się znacząco w stosunku do odpowiedzi udzielonych przez wszystkich respondentów.

Tabela 7 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez nauczycieli (w tym emerytowanych)

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	Tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	1,8	12,2	0	63,1	22,9
Pyt. nr 2	8,7	12,2	21,1	43,8	14,2
Pyt. nr 3	1,7	12,2	3,6	57,8	24,7
Pyt. nr 4	29,8	63,1	7,1	0	0
Pyt. nr 5	24,6	61,4	8,7	5,3	0
Pyt. nr 6	36,9	42,1	15,7	5,3	0
Pyt. nr 7	0	0	5,2	47,5	47,3
Pyt. nr 8	19,2	57,8	10,5	12,2	0
Pyt. nr 9	10,5	17,5	14,0	33,3	24,5

Tabela 8 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez otoczenie społeczne

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	Tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	3,1	23,1	4,7	53,9	15,2
Pyt. nr 2	3,1	13,5	16,6	42,2	24,6
Pyt. nr 3	1,6	11,1	8,7	52,3	26,2
Pyt. nr 4	8,7	46,8	18,3	15,8	10,4
Pyt. nr 5	9,5	43,7	14,3	20,6	11,9
Pyt. nr 6	21,4	42,1	21,4	5,5	9,6
Pyt. nr 7	2,4	3,1	16,6	43,6	34,3
Pyt. nr 8	13,4	33,3	17,4	22,2	13,4
Pyt. nr 9	7,6	11,9	23,1	31,7	25,2

Na koniec zostanie jeszcze przeprowadzona pogłębiona analiza w zakresie miejsca zamieszkania respondentów w obrębie czterech grup. Postawa mieszkańców wsi nie różni się znacząco w stosunku do odpowiedzi udzielonych przez wszystkich badanych (tabela 9). Wobec powyższego można stwierdzić, iż postawiona na wstępie hipoteza, według której małe społeczności inaczej postrzegają omawianą profesję, jest nieuzasadniona. Mieszkańcy małych miast (zamieszkałych przez zbiorowość nie większą niż 50 tysięcy mieszkańców) prezentują postawę taką samą (tabela 10), jak cała zbiorowość badanych. W obrębie żadnego z pytań (żadnej determinanty wizerunku) nie występują znaczące odchylenia. Wśród społeczności średniej wielkości (miasta od 50 tys do 100 tys mieszkańców) również nie pojawiają się odstępstwa od postawy prezentowanej przez wszystkich badanych (tabela 11). Różnice, jakie występują w poszczególnych wartościach procentowych, nie przekraczają raczej liczb dwucyfrowych. Natomiast nieco inny wizerunek posiada badana grupa zawodowa w dużych aglomeracjach – miasta powyżej 100 tys mieszkańców (tabela 12). Istotne różnice występują w dwóch kategoriach, tj. szacunku wobec nauczycieli i zaufania wobec przedstawicieli tej grupy zawodowej. Aż 85% badanych mieszkańców dużych miast uważa, że nauczyciele nie są szanowani przez społeczeństwo (o 25% więcej w stosunku do całej grupy badanych). Tyle samo (85%) respondentów uważa, że nauczyciele nie zasługują na zaufanie – o 15% więcej w stosunku do wszystkich badanych.

Tabela 9 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez mieszkańców wsi

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	3,5	30,3	11,6	41,4	13,2
Pyt. nr 2	4,1	12,7	28,2	30,8	24,2
Pyt. nr 3	2,6	9,5	12,1	41,9	38,9
Pyt. nr 4	12,7	27,9	23,7	19,6	14,7
Pyt. nr 5	8,1	32,2	22,2	21,3	13,1
Pyt. nr 6	54,5	27,7	12,2	1,5	4,1
Pyt. nr 7	3,1	3,5	26,2	32,3	34,9
Pyt. nr 8	10,2	34,3	26,2	19,6	9,7
Pyt. nr 9	5,2	7,1	18,6	32,3	36,8

Tabela 10 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez mieszkańców miast do 50 tys. mieszkańców

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	1,2	23,3	8,4	50,2	16,9
Pyt. nr 2	7,9	14,9	18,8	36,3	22,1
Pyt. nr 3	4,5	12,3	9,1	46,2	27,9
Pyt. nr 4	10,3	46,1	14,9	16,3	12,4
Pyt. nr 5	14,9	39,6	21,5	12,3	11,7
Pyt. nr 6	37,2	42,8	14,9	2,6	2,5
Pyt. nr 7	0,6	4,1	19,4	37,5	37,7
Pyt. nr 8	9,2	38,9	22,1	23,2	6,7
Pyt. nr 9	7,1	7,1	18,8	24,7	42,3

Tabela 11 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez mieszkańców miast do 100 tys. mieszkańców

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	3,9	24,8	9,9	47,5	13,9
Pyt. nr 2	4,9	9,9	25,9	35,4	23,9
Pyt. nr 3	1,7	13,2	11,6	39,7	33,8
Pyt. nr 4	7,1	42,5	26,5	16,2	7,7
Pyt. nr 5	12,1	42,5	20,4	16,2	8,8
Pyt. nr 6	41,9	38,1	11,7	3,4	4,9
Pyt. nr 7	1,6	2,7	19,4	37,5	38,8
Pyt. nr 8	9,4	36,4	25,5	23,2	5,5
Pyt. nr 9	4,2	7,7	16,3	30,3	41,5

Tabela 12 Procentowy rozkład odpowiedzi udzielonych przez mieszkańców miast powyżej 100 tys. mieszkańców

Nr pytania	Liczba odpowiedzi wyrażona w %				
	tak	raczej tak	nie wiem, nie mam zdania	raczej nie	nie
Pyt. nr 1	1,6	8,2	4,8	62,9	22,5
Pyt. nr 2	3,1	9,6	12,9	40,3	33,9
Pyt. nr 3	0	8,2	6,4	53,2	32,2
Pyt. nr 4	6,5	43,5	22,2	16,3	11,5
Pyt. nr 5	4,8	41,9	14,6	24,1	14,6
Pyt. nr 6	20,9	46,7	19,3	4,8	8,1
Pyt. nr 7	1,6	3,2	9,9	41,8	43,5
Pyt. nr 8	8,2	38,7	20,9	20,9	11,3
Pyt. nr 9	1,4	8,0	19,1	37,1	34,6

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, że aktualny wizerunek zawodu nauczyciela nie jest pozytywny. Z dziewięciu wybranych składników wizerunku tylko jeden (tj. strój w miejscu pracy) uzyskał zdecydowaną aprobatę

respondentów, natomiast kolejne dwa (tj. zaufanie i profesjonalizm) uzyskały aprobatę połowy badanych. Wobec powyższego można stwierdzić, że współczesny wizerunek nauczycieli nie jest pozytywny. Z przeprowadzonej analizy wynika ponadto, że taki obraz omawianej profesji jest obecny w wielu grupach społecznych. Wyraźne występowanie różnic, czyli powstawanie odrębnych subwizerunków występuje przede wszystkim w zakresie poszczególnych grup wiekowych. Przedstawiony w niniejszym opracowaniu wizerunek zawodu nauczycieli to wizerunek równoległy, czyli pewnego rodzaju punkt odniesienia, uśredniony obraz omawianej tu grupy zawodowej. Teza ta jest uzasadniona, ponieważ można (na podstawie przeprowadzonego badania) wskazać występowanie nieco odmiennego wizerunku wśród nauczycieli i uczniów, którzy na co dzień funkcjonują w obszarze oświaty, a ich wyobrażenie i sposób postrzegania omawianej tu grupy zawodowej ma charakter wizerunku właściwego.

Bibliografia

Publikacje zwarte:

- Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Warszawa 2003.
- Budzyński W., *Public Relations. Wizerunek, reputacja, tożsamość*, Warszawa 2017.
- Budzyński W., *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*, Warszawa 2022.
- Bakalarski K., *Public relations a kształtowanie wizerunku menedżera*, Gdańsk 2004.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002.
- Wojcik K., *Public relations od A do Z*, tom I, Warszawa 1997.

Publikacje internetowe:

- Cybulski M., Iwańczuk-Czarnecka M., Strzelecki W., *Wybrane elementy wizerunku decydujące o wyborze lekarza specjalisty przez pacjenta*, <https://depot.ceon.pl/handle/123456789/10586> [dostęp: 05.02.2023].
- Stępińska A., *Wizerunek polityka lokalnego i rola środków masowego przekazu w jego kształtowaniu*, https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj14KCyv78AhViy0KHYtnC7YQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Frepozytorium.amu.edu.pl%2Fbitstream%2F10593%2F14734%2F1%2FA_Stepinska_Wizerunek_polityka_lokalnego_i_rola_mediow_w_jego_ksztaltowaniu.pdf&usg=AOvVaw3fh8DwEuRGesPOaiAwnZr [dostęp: 05.02.2023].

Akty prawne:

- Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 roku Karta Nauczyciela, Dz.U. 1982 r. Nr 3, poz. 19
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. 2018 r., poz. 1668.

Biogram

Jerzy Widerski – dr nauk humanistycznych, profesor Uczelni Jana Wyżykowskiego, specjalista z zakresu komunikacji społecznej, a szczególnie komunikacji wizerunkowej i językowej, a także reklamy i public relations. Absolwent Instytutu Filologii Polskiej Uniwersytetu Wrocławskiego. Ukończył także studia z zakresu zarządzania i marketingu.

Posiada ponad dwudziestoletnie doświadczenie dydaktyczne i naukowe. Jest autorem artykułów, których tematyka związana jest z komunikacją społeczną, a w szczególności reklamą, *public relations* i komunikacją językową. W 2015 roku opublikował książkę *Komunikacja językowa w public relations*. Pracował także na stanowiskach kierowniczych, zajmował się między innymi marketingiem i *public relations*.

Członek Zespołu Etyki Słowa Rady Języka Polskiego PAN oraz Karkonoskiego Towarzystwa Naukowego.

Nowoczesność

Anna Wojciechowicz

Uczelnia Jana Wyżykowskiego

ORCID: 0000-0003-0082-8046

Wykorzystanie metody *Problem-Based Learning* w szkolnictwie wyższym na przykładzie Uczelni Jana Wyżykowskiego

The use of the Problem-Based Learning method in higher education on the example of the Jan Wyżykowski University

Abstrakt

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwości i ograniczeń stosowania metody *problem-based learning* w polskim szkolnictwie wyższym. Metoda ta umożliwia zdobycie solidnych umiejętności akademickich w obszarach o określonych zainteresowaniach, a jednocześnie nauczenie się stosowania przedstawionych teorii i metod w różnych sytuacjach. Uczucie się oparte na rozwiązywaniu problemów pozwala studentom na płynne przejście ze środowiska akademickiego do zawodowego, uczy kreatywności, logicznego myślenia oraz pozwala nabyć kompetencje miękkie niezbędne do pracy w zespole.

Metodę PBL można zdefiniować jako aktywny proces wymagający zaangażowania, koncentrujący się na studentach, a nie na z góry ustalonym programie nauczania.

W badaniach wykorzystano metodę ankiety standaryzowanej, w wypełnienie której poproszono wykładowców, studentów i menadżerów otoczenia społeczno-gospodarczego współpracującego z Uczelnią Jana Wyżykowskiego, razem 150 osób. W grupie badawczej 51% stanowili studenci, 38% wykładowcy, a 11% otoczenie społeczno-gospodarcze. Największą grupę badawczą stanowili respondenci w wieku 25–34 lat, a najmniejszą w wieku 19–24 lat. Z odpowiedzi respondentów wynika mała znajomość metody PBL, ponieważ aż 53,3% odpowiedziało w pytaniu 3, że „nie słyszało o tej metodzie”. Wynik ten wskazuje na ogromną potrzebę propagowania założeń tej metody wśród środowisk akademickich. Mimo braku doświadczeń w prowadzeniu zajęć omawianą metodą, 98% wykładowców i 85% przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego

uznało, iż zastosowanie metody PBL mogłoby wpłynąć pozytywnie na jakość kształcenia w Polsce, wśród studentów było to aż 73,4% ankietowanych. Tylko 4,4% studentów stwierdziło, że wykorzystanie tej metody kształcenia nie przyniosłoby pozytywnych skutków. Respondenci pozytywnie odnieśli się do metody PBL, podkreślając takie jej zalety, jak: rozwijanie zdolności kreatywnego i logicznego myślenia, samodzielności, umiejętności pracy w grupie i rozwiązywania problemów oraz bezproblemowe przejścia ze środowiska akademickiego do zawodowego.

Słowa kluczowe: *problem-based learning*, pbl, nauka oparta na rozwiązywaniu problemów, szkolnictwo wyższe

Abstrakt

The aim of this article is to present the possibilities and limitations of using the problem-based learning method in Polish higher education. This method allows you to acquire solid academic skills in areas of specific interest, while also learning to apply the presented theories and methods in a variety of situations. Learning based on solving problems, allows students to smoothly transition from the academic environment to the professional environment, teaches creativity, logical thinking and allows them to acquire soft skills necessary to work in a team.

The PBL method can be defined as an active process that requires commitment, focusing on the student rather than on a predetermined curriculum.

The study used the method of a standardized survey, which was asked to fill in by lecturers, students and managers of the socio-economic environment cooperating with the Jan Wyżykowski University, a total of 150 people. In the research group, 51% were students, 38% lecturers, and 11% socio-economic environment. The largest research group consisted of respondents aged 25–34, and the smallest group aged 19–24. The respondents' answers indicate that they know little about the PBL method, as as many as 53.3% answered in question 3 that they had not heard of this method. This result indicates a great need to promote the assumptions of this method among academic circles. Despite the lack of experience in conducting classes with the discussed method, 98% of lecturers and 85% of representatives of the socio-economic environment considered that the use of the PBL method could have a positive impact on the quality of education in Poland, among students it was as much as 73.4% of respondents. Only 4.4% of students stated that the use of this teaching method would not bring positive results. Respondents reacted positively to the PBL method, emphasizing its advantages such as: developing creative and logical thinking skills, independence, teamwork and problem solving skills, and smooth transitions from academic to professional environment.

Keywords: problem-based learning, pbl, problem-based learning, higher education

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie możliwości i ograniczeń stosowania metod uczenia się opartych na problemach (*problem-based learning*, PBL) w polskim szkolnictwie wyższym oraz przedstawienie wyników badań przeprowadzonych wśród wykładowców, studentów oraz osób decyzyjnych w firmach będących otoczeniem społeczno-gospodarczym uczelni. Wyzwania, jakie stoją przed polskimi uczelniami, determinują poszukiwanie rozwiązań, które pozwoliłyby studentom wejść w środowisko pracy bezpośrednio po zakończonym etapie kształcenia. Tradycyjne metody nauczania, oparte na wykładach i przekazywaniu treści w formie podawczej nie spełniają swojej roli. Naprzeciw wychodzi coraz bardziej popularna metoda *problem-based learning*, która opiera się na rozwiązywaniu przez studentów realnych problemów otaczającej ich rzeczywistości. Dzięki takiemu podejściu absolwenci potrafią nie tylko rozwiązać problemy naukowe i techniczne, ale jednocześnie zdobywają całą gamę umiejętności miękkich, rozwijają kreatywność, umiejętność zarządzania czasem i pełnienia różnych ról w grupie¹. PBL jest nie tylko metodą nauczania, ale również filozofią wspierającą osiągnięcie zamierzonych celów edukacyjnych. Metoda ta jest ciągle doskonalona i jest przedmiotem wielu dyskusji.

Metoda PBL została po raz pierwszy wprowadzona do szkolnictwa wyższego w szkole medycznej McMaster University w 1969 roku przez Howarda S. Barrowsa i jego zespół². Wprowadzono ją, ponieważ studenci medycyny po skończonych studiach nie potrafili zastosować posiadanej wiedzy w praktyce, w związku z czym zrestrukturyzowano sposób kształcenia, co w efekcie wspierało rozwój różnych kompetencji studentów wykraczających poza wiedzę teoretyczną. Stwierdzono, że już na samym początku studenci powinni rozwijać umiejętności związane z identyfikowaniem i rozwiązywaniem

¹ Wurdinger S. i Qureshi M., *Enhancing college students' life skills through project based learning*. Innovative Higher Education 2015, 40(3), 279–286; Savery J.R., *Overview of Problem-Based Learning: Definitions and Distinctions*, „Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning” 2006, 1, 9–20.

² Holgaard J.E., Ryberg, T., Segeager N., Stentoft D., Thomassen A.O., 2021, *An introduction to Problem-Based Learning in Higher Education*, Samfundslitteratur, s. 17–31; Serrant V.F.C., *Revolutions and Re-iterations*. PhD thesis. Rotterdam 2016, s. 1–20.

problemów oraz interpretacją złożonej, wszechstronnej wiedzy, powinni biegle się ze sobą komunikować i wykazywać się zdolnością do pracy w zespole³. Od tego czasu podejście to rozpowszechniło się w szkołach wyższych na całym świecie oraz inspiruje coraz większą liczbę dyscyplin naukowych⁴.

W Polsce metoda PBL została pierwszy raz zastosowana na Uniwersytecie Jagiellońskim w latach 90. XX w. na Wydziale lekarskim⁵. Obecnie stosowana jest coraz szerzej w szkolnictwie wyższym zarówno w przypadku uczelni o profilu praktycznym, jak i akademickim. Wynika to z potrzeby posiadania absolwenta kreatywnego, potrafiącego rozwiązywać złożone, rzeczywiste problemy, wnioskować oraz organizować pracę swoją i zespołu.

Definiując studentów jako ludzi chcących poszerzać swoje horyzonty myślowe w konkretnej dziedzinie i podnosić swoje kwalifikacje, otrzymuje się znaczną grupę naszego społeczeństwa. Z tego też powodu należy zadbać o właściwe metody kształcenia, które umożliwią absolwentom odnalezienie się na zmieniającym się rynku pracy. Należy pamiętać, że kształcenie osób w sile wieku znacznie różni się od kształcenia wchodzących w dorosłe życie maturzystów. Pierwsza grupa latami przyzwyczajona do podawczych metod nauczania nadal potrafi funkcjonować w tak określonej uczelni wyższej. Problemy pojawiają się wśród młodych ludzi, którzy po pierwsze potrzebują kształcenia umożliwiającego im płynne przejście z uczelni do zakładu pracy, a po drugie ciekawego i rozwijającego uczenia się, dzięki któremu mogą doświadczać różnych aspektów nauki⁶. Naprzeciw tym wymaganiom wychodzi metoda PBL, która jest aktywnym procesem wymagającym zaangażowania, koncentrującym się na studencie, a nie na z góry ustalonym programie nauczania. Oznacza to konieczność wzięcia odpowiedzialności za zidentyfikowanie problemów, które studenci chcą dalej badać i znalezienie własnej drogi do możliwych rozwiązań problemu.

³ Dolmas D., Schmidt H., *The problem-based learning proces*, In H. van Berkel, A. Scherpbier, H. Hillen and C. van der Vlueren (red.), *Lesson from Problem-Based Learning*, Oxford 2010, s. 13–18.

⁴ Savin-Baden M., Major C.H., 2014, *Foundation of Problem-based Learning*, Maidenhead: Society for Research into Higer Education and Open University Press, s. 10–23.

⁵ Korzon-Burakowska M., *Tworzenie warunków do uczenia się w metodzie projektów*. W: M. Korzon-Burakowska, J. Mizia (red.), *Kształcenie inżynierów*. Wrocław 2007.

⁶ Shankar R.P., Nandy A., Balasubramanium R., Chakravarty S., *Small group effectiveness in a Caribbean medical school's problem-based learning sessions*, „Journal of Educational Evaluation for Health ProfessionsJ Educ Eval Health” 2014, s. 1–6.

Tak rozumiany proces pracy jest często bardzo intensywny i wymagający, jednak dla większości osób nauka oparta na rozwiązywaniu problemów jest inspirująca, znacząca i istotna. Metoda ta umożliwi zdobycie solidnych umiejętności akademickich w obszarach o określonych zainteresowaniach, a jednocześnie nauczenie się, jak stosować przedstawione teorie i metody w różnych sytuacjach.

Na przestrzeni lat wiele książek i artykułów w różny sposób odnosiło się do praktycznej organizacji nauczania opartego na problemach, a także teoretycznego uzasadnienia stosowania PBL⁷. Z doświadczeń badaczy wynika, że dla niektórych studentów podejście oparte na rozwiązywaniu problemów jest trudne, a czasem chaotyczne – zwłaszcza dla nowych studentów, którzy spotykają się z metodą po raz pierwszy.

Podstawy teoretyczne metody *problem-based learning*

Podejście problemowe do uczenia się ma długą historię. Badania i teorie psychologiczne sugerują, że jeśli uczniowie uczą się na drodze doświadczenia przez samodzielne rozwiązywanie problemów, mogą nauczyć się zarówno treści, jak i strategii myślenia. W PBL nauka studentów koncentruje się na złożonym problemie, który nie ma jednej poprawnej odpowiedzi. Uczniowie pracują w grupach współpracujących, aby określić, czego muszą się nauczyć, aby rozwiązać problem. Angażują się w samodzielne uczenie się, a następnie stosują swoją nową wiedzę do rozwiązywania problemu i zastanawiają się nad tym, czego się nauczyli i nad skutecznością zastosowanych strategii.

Nauczyciel działa w celu ułatwienia procesu i przeprowadzeniu studentów przez cykl uczenia się (rys. 1), a nie dostarczania wiedzy⁸. W cyklu tym studentom przedstawiany jest scenariusz problemowy, który muszą przeanalizować w celu sformułowania i identyfikacji istotnych faktów ze scenariusza. Ten etap pomaga studentom lepiej zrozumieć problem. Następnie tworzą oni hipotezy, które opisują możliwe rozwiązania problemu. Ważną częścią cyklu jest identyfikacja braków wiedzy w odniesieniu do konkretnego

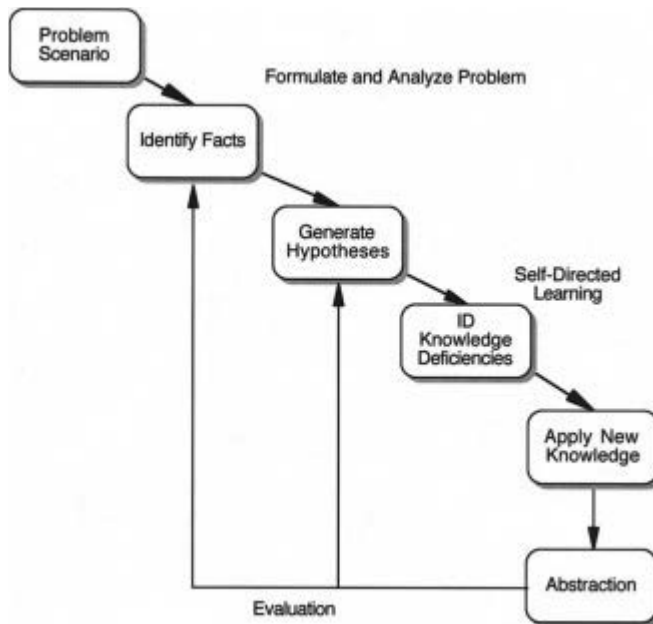
⁷ Kolmos A., Fink F.K., Krogh L., *The Aalborg PBL Model*, Aalborg: Aalborg University Press; Krogh L., Wiberg M., 2015, *Problemmorienteret og projectorganiseret undervisning*, In: L. Rienecker, P. Stray Jorgensen, J. Dolin, G.H. Ingerslev (red.), *Universitetspedagogik*, Frederiksberg 2004, s. 215–228

⁸ Savery J.R., *Overview of Problem-Based Learning: Definitions and Distinctions*, „*Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*” 2006, 1, 9–20.

problemu, którą uzupełniają podczas samokształcenia, a następnie oceniają postawione hipotezy w świetle tego, czego się nauczyli, oraz nabytej wiedzy abstrakcyjnej.

Cele PBL obejmują pomoc uczniom w rozwijaniu: elastycznej wiedzy, umiejętności skutecznego rozwiązywania problemów, umiejętności samokształcenia, umiejętności efektywnej współpracy i wewnętrznej motywacji. Dowody sugerują, że PBL jest podejściem instruktazowym, które oferuje potencjał pomocy uczniom w rozwijaniu elastycznego rozumienia i umiejętności uczenia się przez całe życie⁹. PBL to skoncentrowane, oparte na doświadczeniu uczenie się zorganizowane wokół badania, wyjaśniania i rozwiązywania znaczących problemów¹⁰.

Rysunek 1 Cykl nauki w procesie PBL¹¹



⁹ Hmelo-Silver C.E., *Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn?*, „Educational Psychology Review” 2004, Vol. 16, No. 3, s. 235–266.

¹⁰ Barrows, H. S., *Problem-Based Learning Applied to Medical Education*, Southern Illinois University Press, Springfield 2000; Torp, L., Sage, S., 2002, *Problems as possibilities: Problem-based learning for K-16 education (2nd ed.)*, Alexandria 2002.

¹¹ Hmelo-Silver C.E., 2004, s. 237.

U podstaw metody PBL leżą co najmniej dwie kluczowe kwestie różniące tę metodę od podawczej metody znanej z tradycyjnego podejścia do nauki. Po pierwsze, uczący się aktywnie konstruują wiedzę, współpracując w grupie, a po drugie zdecydowanie inna jest rola nauczyciela, który nie jest uważany za źródło jedynej, niepowtarzalnej wiedzy, ale jest animatorem wspólnego uczenia się. Zadając otwarte pytania, pomaga kierować procesem uczenia się i skłonia studentów do zaangażowania w proces grupowy. W PBL studenci stają się odpowiedzialni za własne uczenie się, co wymaga refleksyjnego, krytycznego myślenia o tym, czego się uczą¹².

Na przestrzeni lat sformułowano kilka istotnych celów, które wyróżniają metodę PBL. Przede wszystkim celem wprowadzenia tej metody do szkolnictwa wyższego jest zbudowanie obszernej i elastycznej bazy wiedzy, rozwijanie umiejętności skutecznego rozwiązywania problemów, rozwijanie samodzielnego uczenia się przez całe życie, uruchomienie pokładów wewnętrznej motywacji do nauki oraz umiejętność współpracy w grupie¹³. Obszerna i elastyczna baza wiedzy powinna umożliwić studentom wyszukiwanie i korzystanie z informacji w razie potrzeby, a aktywacja wcześniej zdobytej wiedzy dzięki dyskusji problemowej w grupach jest postrzegana jako przygotowująca grunt pod informacje, których należy się nauczyć. Oczekiwanym efektem pracy w grupach jest rozwój interpersonalny, umiejętność dyskusji w sposób otwarty i jasny, aby w konsekwencji dojść do porozumienia w kwestii uzyskania odpowiedzi na zadany problem i rozwiązania ewentualnych niespójności w swoich ustaleniach¹⁴. PBL ma na celu nauczenie studentów, jak analizować problemy, oceniać znaczenie różnych informacji, wyjaśnić lub rozwiązać problem i zaplanować kolejne kroki¹⁵.

¹² Bereiter C., Scardamalia M., *Intentional learning as a goal of instruction*. In L. B. Resnick (Ed.), *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of Robert Glaser*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1989, s. 361–392.

¹³ Barrows H. & Kelson A.C., *Problem-Based Learning in Secondary Education and the Problem-Based Learning Institute (Monograph 1)*. Problem-Based Learning Institute 1995.

¹⁴ Hmelo-Silver C.E., 2004.

¹⁵ Loyens S., Kirschner P.A. & Paas F., *Problem-based learning*. In K. R. Harris, S. Graham, T. Urda, A. Bus, S. Major & H.L. Swanson (Eds.), *APA Educational Psychology Handbook* (Vol. 3). American Psychological Association. APA Handbooks in Psychology Series 2012.

Metodologia badań

Badania przeprowadzono wśród wykładowców, studentów i pracowników szczebla menadżerskiego otoczenia społeczno-gospodarczego Uczelni Jana Wyżykowskiego. Uczelnia prowadzi kształcenie na profilu praktycznym, a w swojej ofercie ma studia na poziomie licencjackim, inżynierskim i magisterskim. Wiele przedmiotów wypełniających program nauczania realizuje efekty uczenia się, wykorzystując formę projektów. Jednakże nie formułuje się wymagań programowych bezpośrednio w oparciu o założenia metody PBL. Dlatego istotne jest szerokie zbadanie znajomości metody PBL i możliwość szerszego zastosowania tej formuły podczas kształcenia.

W artykule wykorzystano metodę ankiety standaryzowanej, która jest jednym z najbardziej popularnych i powszechnie stosowanych empirycznych badań w naukach społecznych. Zastosowana metoda zorientowana na analizę stosowania metody PBL w szkolnictwie wyższym umożliwiła zebranie doświadczeń wykładowców, studentów oraz otoczenia społeczno-gospodarczego uczelni, a na ich podstawie sformułowanie wniosków dotyczących znajomości metody, jej zalet i wad, stosowania jej w środowisku akademickim oraz jej wpływu na proces uczenia się.

Zastosowana ankieta standaryzowana składała się z piętnastu pytań, z czego pierwsze dziesięć było pytaniami zamkniętymi, a ostatnie pięć wymagało opisania własnych przemyśleń i doświadczeń związanych z metodą PBL.

Kwestionariusz ankiety został opracowany w oparciu o literaturę przedmiotu, poza informacjami ogólnymi, dotyczącymi wieku i statusu powiązania respondenta z uczelnią pojawiły się pytania dotyczące znajomości metody, jej wpływu na jakość kształcenia, stopnia przygotowania wykładowców, atrakcyjności, innowacyjności i różnorodności treści przekazywanych studentom, kierunków studiów, na jakich może być stosowana, możliwości rozwijania umiejętności miękkich, porównania metody PBL w kontekście tradycyjnej metody podawczej. Ankieta zawierała pięć pytań otwartych, w których respondenci wypowiadali się na temat swoich doświadczeń z metodą PBL, korzyści i wyzwań związanych z jej stosowaniem, nabywanych kompetencji przez studentów.

Próba badawcza obejmowała wykładowców i studentów Uczelni Jana Wyżykowskiego oraz współpracujące z Uczelnią firmy. W badaniu wzięło udział 150 respondentów, z czego 51% stanowili studenci, 38% wykładowcy, a 11% menadżerowie współpracujących z Uczelnią firm. Próba została dobrana tak, aby reprezentować studentów i wykładowców mających zajęcia na różnych kierunkach i poziomach studiów oraz otoczenie gospodarcze z różnych branż, respondenci mieli różne doświadczenia z metodą PBL.

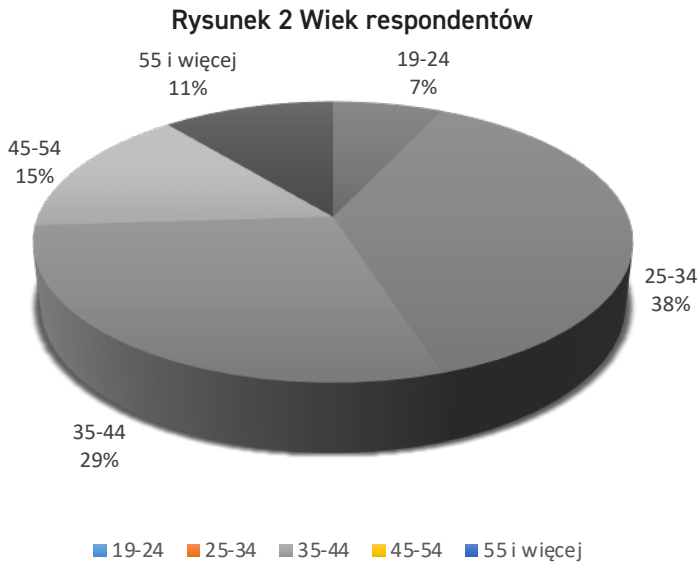
Kwestionariusz ankiety został udostępniony uczestnikom badania za pośrednictwem Internetu, a badania zostały przeprowadzone w kwietniu 2023 roku. Po zakończeniu zbierania dane zostały zapisane w arkuszu kalkulacyjnym i poddane analizie statystycznej. Przeprowadzono analizę opisową, aby opisać charakterystyki próby badawczej, a następnie analizę korelacji, aby sprawdzić, czy istnieją różnice w doświadczeniach z metodą w zależności od wieku i statusu na uczelni. Wyniki badania pozwoliły na określenie, jakie korzyści i wady niosą ze sobą metody PBL oraz jakie preferencje dotyczące nauki mają studenci szkół wyższych.

Początek formularza

Uzyskane wyniki

Nauczanie oparte na metodzie problemowej PBL jest coraz częściej wykorzystywane na uczelniach w różnych krajach na świecie. Celem tego artykułu jest przedstawienie wyników badań ankietowych dotyczących znajomości stosowania tej metody w Uczelni Jana Wyżykowskiego oraz poznanie opinii respondentów na temat zastosowania metody PBL w procesie edukacyjnym oraz identyfikacja korzyści i problemów związanych z jej zastosowaniem.

Największą grupę badawczą stanowili respondenci w wieku 25–34 lat, a najmniejszą w wieku 19–24 lat (rys. 2). Wynika to prawdopodobnie ze specyfiki kształcenia na Uczelni Jana Wyżykowskiego, gdzie studia prowadzone są w trybie niestacjonarnym, a słuchacze, to najczęściej już osoby pracujące.

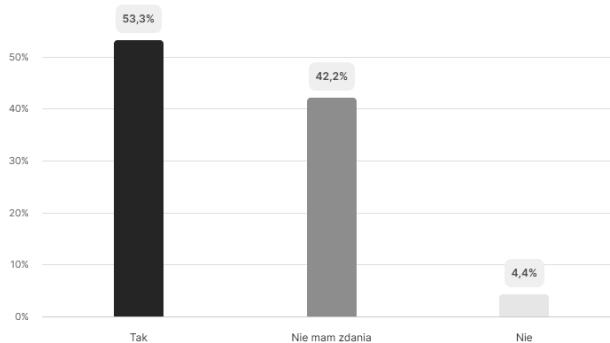


Z odpowiedzi respondentów wynika mała znajomość metody PBL, ponieważ aż 53,3% odpowiedziało w pytaniu 3, że „nie słyszało o tej metodzie”. Po odfiltrowaniu tej części odpowiedzi do dalszej analizy zakwalifikowano odpowiedzi 46,7% respondentów, które potwierdziło znajomość tej metody.

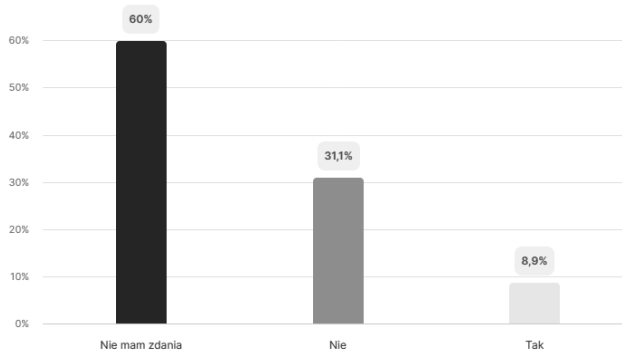
Pytanie kolejne dotyczyło poprawy jakości kształcenia na uczelniach przy wykorzystaniu metody PBL. 53% respondentów odpowiedziało, że zdecydowanie metoda wpłynie pozytywnie na jakość kształcenia, aż 42,2% nie potrafiło jasno tego określić, jednak 4,4% jednoznacznie odpowiedziało, że nie (rys. 3). 44,3% ankietowanych nie potrafiło określić, czy metoda ta może być stosowana na wszystkich kierunkach studiów, a 35,6% odpowiedziało pozytywnie.

Jeszcze większy problem respondenci dostrzegli w odniesieniu do przygotowania wykładowców do kształcenia metodą problemową, ponieważ aż 60% odpowiedziało, iż nie ma zdania (rys. 4), natomiast zdecydowana większość uznała ją za ciekawszą metodę kształcenia – 57,8% (rys. 5), co z kolei wpłynęło na uznanie przez respondentów, że metoda ta przyczyniłaby się do wprowadzenia większej różnorodności i innowacyjności w procesie nauczania (66,7%, rys. 6), rozwijaniu kompetencji miękkich (60%, rys. 7) oraz zwiększeniu zaangażowania się w proces uczenia niż w przypadku tradycyjnej metody (60%, rys. 8).

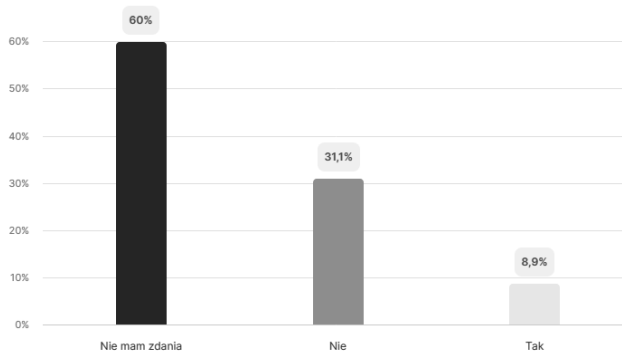
Rysunek 3 Czy w Pana/Pani opinii metoda PBL mogłaby poprawić jakość kształcenia na uczelniach wyższych w Polsce?



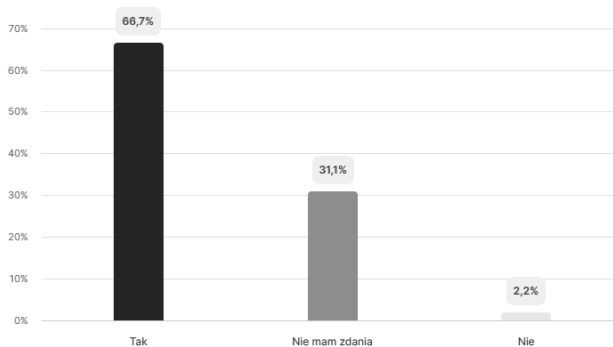
Rysunek 4 Czy w Pana/Pani opinii nauczyciele akademicy w Polsce są wystarczająco przygotowani do stosowania metody PBL?



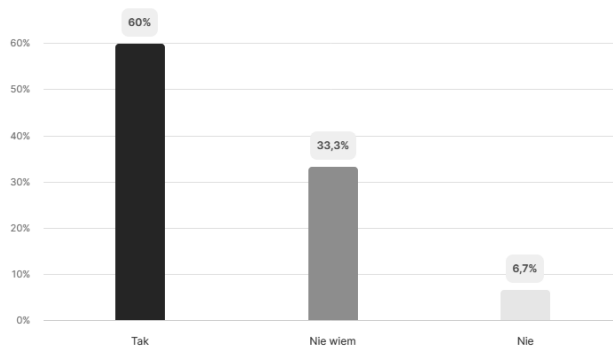
Rysunek 5 Czy w Pan/Pani opinii metoda PBL byłaby bardziej interesująca dla studentów niż tradycyjna metoda nauczania?



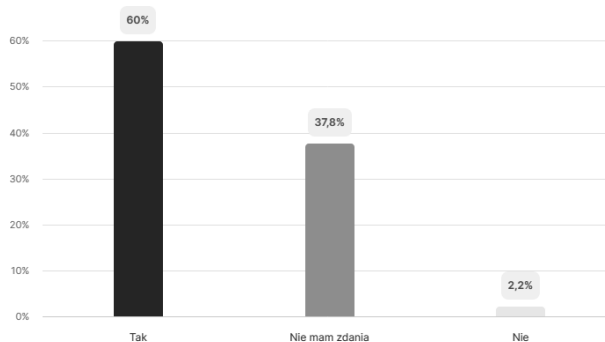
Rysunek 6 Czy w Pana/Pani opinii metoda PBL wprowadza większą różnorodność i innowacyjność w procesie nauczania?



Rysunek 7 Czy Pan/Pani uważa, że metoda PBL może być stosowana jako narzędzie do rozwijania umiejętności miękkich, takich jak komunikacja, współpraca i negocjacje?



Rysunek 8 Czy w Pana/Pani opinii uczestnicy w zajęciach opartych na metodzie PBL, bardziej aktywnie angażują się w proces uczenia się niż w przypadku tradycyjnej metody nauczania?



Analizując odpowiednio uzyskane wyniki dla poszczególnych grup związanych z uczelnią, stwierdzono, że mimo braku doświadczeń w prowadzeniu zajęć omawianą metodą, 98% wykładowców i 85% przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego uznało, iż zastosowanie metody PBL mogłoby wpłynąć pozytywnie na jakość kształcenia w Polsce, wśród studentów było to aż 73,4% ankietowanych. Tylko 4,4% studentów określiło, że zastosowanie tej metody kształcenia nie przyniosłoby pozytywnych skutków.

Wśród wykładowców stwierdzono korelację pomiędzy odpowiedzią na pytanie dotyczącą przygotowania wykładowców do kształcenia metodą PBL, a wiekiem, 100% wykładowców powyżej 44 roku życia stwierdziło, że brak wykładowcom odpowiedniego przygotowania do kształcenia tą metodą. Podobną korelację zauważono wśród opinii studentów, gdzie najmłodsza grupa wiekowa w 100% odpowiedziała pozytywnie na to pytanie, natomiast pozostałe grupy wiekowe w przeważającej większości odpowiadały, że wykładowcy nie są wystarczająco przygotowani do prowadzenia tego typu zajęć. Wśród otoczenia społeczno-gospodarczego nie znaleziono korelacji pomiędzy odpowiedzią na to pytanie a wiekiem, natomiast 53% tej grupy respondentów odniosło się pozytywnie do przygotowania wykładowców do zajęć prowadzonych metodą PBL. Natomiast niezależnie od wieku i przyporządkowania do grupy pod kątem przynależności do uczelni ponad 90% respondentów w poszczególnych grupach uznało, że kształcenie metodą PBL byłoby bardziej interesujące dla studentów niż tradycyjna metoda nauczania.

Analizując pytania otwarte respondentów, którzy zidentyfikowali metodę PBL jako metodę, której znają założenia, 53,3% odpowiedziało, że nie ma osobistych doświadczeń z wykorzystania tej metody w szkolnictwie wyższym. Pozostali zwracali uwagę na to, że obecnie prowadzą większość zajęć w formie projektów, które wzbogacają nauczanie tradycyjne, zwiększają łatwość przyswajania materiału, uczą kreatywnego myślenia i pracy w grupie. Cześć respondentów (5%) zaznaczyła, że w kształceniu wyższym nie spotkało się z tą metodą, ale wykorzystują ją w pracy i do samodoskonalenia.

Analizując korzyści, jakie uzyskuje się ze stosowania metody opartej na problemach, respondenci wymieniali: większe zaangażowanie studentów w naukę, rozwój samodzielności, kreatywności i zdolności logicznego myślenia, zorientowanie na rozwiązywanie problemów, umiejętna praca w grupie i rozwiązywanie konfliktów, łatwość opanowania materiału oraz bezpieczne przejście pomiędzy teorią a praktyką. Wyzwania, jakie stoją przed wykładowcami, zdaniem respondentów, to przede wszystkim zmiana podejścia do nauczania studentów i akceptacja nowej metody nauczania,

duże zaangażowanie wykładowców w każdej fazie realizowanego projektu, jednak bez podawania studentom konkretnych odpowiedzi, kreatywności, indywidualnego, nieszablonowego sposobu oceniania.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące przygotowania do pracy zawodowej studentów w branżach wymagających myślenia innowacyjnego i rozwiązywania problemów najczęściej respondenci wskazywali trzy poniższe obszary.

1. Metoda PBL pozwala na identyfikację problemu i poszukiwanie jego rozwiązania we współpracy z innymi.
2. Rozwiązywanie na zajęciach problemów pozwala na bezpośrednie przeniesienie tych umiejętności w miejsce pracy.
3. Nabywanie przez studentów kompetencji miękkich, które są istotne w pracy zawodowej.

Ostatnie pytanie dotyczyło umiejętności lub kompetencji, które zdaniem respondentów są najważniejsze dla absolwentów, zdobywających doświadczenie w prowadzeniu zajęć opartych na metodzie PBL. Wśród najczęściej wymienianych umiejętności i kompetencji były: samodzielność, kreatywność, komunikatywność, odwaga w wyrażaniu własnych opinii czy umiejętność identyfikowania ryzyka w oparciu o krytyczne ścieżki projektu. Na uwagę zasługują też obawy, jakie w pytaniach otwartych zawarli respondenci: brak jednoznacznych uwarunkowań prawnych, brak szkoleń dla wykładowców, trudności z indywidualnym ocenianiem członków zespołu czy nierównomierne obciążenie pracą studentów.

Wnioski

Badania ankietowe przeprowadzone wśród studentów, wykładowców i menadżerów potwierdziły, że metoda PBL jest coraz bardziej znana i częściej stosowana w szkolnictwie wyższym. Mimo coraz szerszego jej rozpowszechniania na całym świecie, nadal aż 53,3% respondentów „nie słyszało” o tej metodzie. Wynik ten wskazuje na ogromną potrzebę propagowania założeń tej metody wśród środowisk akademickich. Pozostali respondenci pozytywnie odnieśli się do metody PBL, podkreślając takie jej zalety, jak: rozwijanie zdolności kreatywnego i logicznego myślenia, samodzielności, umiejętności pracy w grupie i rozwiązywania problemów oraz bezproblemowe przejścia ze środowiska akademickiego do zawodowego.

Jednocześnie wyniki badań wskazują na pewne trudności i wyzwania związane ze stosowaniem metody PBL na uczelniach wyższych, takie jak:

potrzeba dodatkowych zasobów i czasu poświęconego na przygotowanie i prowadzenie zajęć, potrzeba rozwijania odpowiednich umiejętności u studentów i wykładowców oraz potrzeba zwiększenie ilości zajęć praktycznych. Mimo tych wyzwań, wyniki badań jednoznacznie wskazują, że metoda PBL jest wartościowym narzędziem edukacyjnym na uczelniach wyższych, które może przynieść wiele korzyści dla studentów, wykładowców oraz otoczenia społeczno-gospodarczego współpracującego z uczelnią. Artykuł zwraca uwagę na potrzebę dalszych badań i rozwoju metody PBL, aby zapewnić jak najlepsze efekty jej stosowania w szkolnictwie wyższym.

Podsumowując: wyniki badań potwierdzają, że metoda PBL jest skuteczną i efektywną metodą nauczania w szkolnictwie wyższym, przyczynia się do lepszego przygotowania studentów do pracy oraz sprzyja rozwijaniu umiejętności zawodowych i społecznych. Jednakże, aby mogła być skutecznie stosowana, wymaga odpowiedniego zaangażowania zarówno ze strony wykładowców, jak i studentów.

Bibliografia

- Barrows H., & Kelson A.C., *Problem-Based Learning in Secondary Education and the Problem-Based Learning Institute (Monograph 1)*. Problem-Based Learning Institute 1995.
- Barrows H.S., *Problem-Based Learning Applied to Medical Education*, Southern Illinois University Press, Springfield 2000.
- Bereiter C., Scardamalia M., *Intentional learning as a goal of instruction*. In L.B. Resnick (Ed.), *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of Robert Glaser*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 1989, s. 361–392.
- Dolmas D., Schmidt H., *The problem-based learning proces*, In H. van Berkel, A. Scherpbier, H. Hillen and C. van der Vlueren (red.), *Lesson from Problem-Based Learning*, Oxford 2010, s. 13–18.
- Hmelo-Silver C.E., *Problem-Based Learning: What and How Do Students Learn?*, „Educational Psychology Review” 2004, Vol. 16, No. 3, s. 235–266.
- Holgaard J.E., Ryberg T., Segeager N., Stentoft D., Thomassen A.O., *An introduction to Problem-Based Learning in Higer Education*, Samfundslitteratur 2021, s. 17–31.
- Kolmos A., Fink F.K., Krogh L., *The Aalborg PBL Model*, Aalborg 2004; Krogh L., Wiberg M., *Problemmorienteret og projectorganiseret undervisning*, In L. Rienecker, P. Stray Jorgensen, J. Dolin, G.H. Ingerslev (red.), *Universitetspedagogik*, Frederkisberg 2015, s. 215–228.
- Korzon-Burakowska M., *Tworzenie warunków do uczenia się w metodzie projektów*, [w:] M. Korzon-Burakowska, J. Mizia (red.), *Kształcenie inżynierów*, Wrocław 2007.
- Savery J.R., *Overview of Problem-Based Learning: Definitions and Distinctions*. „Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning” 2006, 1, 9–20.
- Savin-Baden M., Major C.H., *Foundation of Problem-based Learning*, Maidenhead: Society for Research into Higer Education and Open University Press 2014, s. 10–23.
- Serrant V.F.C., *Revolutions and Re-iterations*. PhD thesis. Rotterdam 2016, s. 1–20.
- Shankar R.P., Nandy A., Balasubramanium R., Chakravarty S., *Small group effectiveness in a Caribbean medical school's problem-based learning*

sessions, „Journal of Educational Evaluation for Health ProfessionsJ Educ Eval Health” 2014, s. 1–6.

Torp, L., Sage, S., 2002, *Problems as possibilities: Problem-based learning for K-16 education (2nd ed.)*, Alexandria 2002.

Wurdinger S. i Qureshi M., *Enhancing college students' life skills through project based learning*. Innovative Higher Education 2015, 40(3), 279–286.

Biogram

Anna Wojciechowicz – doktor nauk o ziemi w zakresie geologii. Absolwentka geologii ze specjalnością geofizyka Uniwersytetu Śląskiego oraz Geoinżynierii, górnictwa i geologii ze specjalnością eksploatacja podziemna i odkrywkowa złóż Politechniki Wrocławskiej. Z UJW zawodowo związana jest od 2011 roku, od 2019 pełni funkcję Dziekana Wydziału Zamiejscowego Uczelni Jana Wyżykowskiego. Autorka wielu publikacji w czasopismach krajowych i zagranicznych, których tematyka dotyczy zastosowania metod geofizycznych w zdalnych badaniach składu mineralnego skał, rozpoznaniu jakości nawierzchni drogowych czy wykorzystaniu tych metod do bezinwazyjnego rozpoznania osadów polodowcowych. Doświadczenie praktyczne zdobywała m.in. w pracy jako specjalista ds. badań georadarem w firmie TPA S.A. z siedzibą w Pruszkowie oraz współuczestnicząc w różnego rodzaju projektach badawczych.

Marta Wolska

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Metali Nieżelaznych w Gliwicach
ORCID: 0000-0001-9869-8803

Tadeusz Gorewoda

Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Metali Nieżelaznych w Gliwicach
ORCID: 0000-0001-5715-4412

Realizacja procesu doskonalenia nowoczesnego laboratorium

Implementation of the improvement process in the modern laboratory

Abstrakt

Rozwój i doskonalenie są elementami działalności praktycznie każdego przedsiębiorstwa. Także laboratoria, funkcjonujące samodzielnie lub jako działy większych firm, chcąc utrzymać konkurencyjność rynkową, prowadzą procesy doskonalenia w różnych obszarach. Laboratoria, działające zgodnie z systemami jakości, są w naturalny sposób zobligowane do ciągłego doskonalenia. Stanowi ono swoisty system odporności na zmienne warunki gospodarczo-ekonomiczne, między innymi dzięki postawie personelu, naturalnie przygotowanego na ustawiczne wprowadzanie udoskonaleń. W rozdziale opisano koncepcje, modele i główne kierunki doskonalenia nowoczesnego laboratorium.

Słowa kluczowe: doskonalenie, ISO, rozwój, jakość, laboratorium

Abstract

Development and improvement are elements of the activity of each company. Also laboratories, operating independently or as departments of the company, introduce improvements in various areas that allow to maintain the market competitiveness. Laboratories that operate in accordance with quality systems have a natural commitment to improvement. It is a specific resistance system that allow to react for changing economic conditions. It can be achieved, among others, by the staff naturally prepared

for continuous introducing of improvements. In the chapter, concepts, models and main directions of improvement of a modern laboratory were presented.

Keywords: improvement, ISO, development, quality, laboratory

Wstęp – rozwój a doskonalenie

Każdy przedsiębiorca, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności, musi zmierzyć się z kwestią rozwoju. Jest on nieoderwalnie powiązany ze zmianami, które dotyczą systemów przedsiębiorstwa oraz sterowalnego otoczenia i których celem jest utrzymanie lub zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Może to oznaczać wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących systemów lub zmiany struktur systemów¹.

Rozwój przedsiębiorstwa to także pojęcie związane systemowo z zarządzaniem zmianą oraz kryzysem. Zgodnie z klasycznym podejściem, sformułowanym przez Larrego Greinera², rozwój organizacji to proces cykliczny, składający się z przeplatających się pomiędzy sobą okresów ewolucji i rewolucji, wywołanych kryzysami. W tej teorii szeroko rozumiany kryzys jest motorem wprowadzania kolejnych zmian i ulepszeń. Równolegle przedsiębiorca starający się wprowadzić zmiany rozwojowe, musi zmierzyć się z powstającym w tym procesie oporem.

Ten mechanizm rozwoju dotyczy także laboratoriów badawczych, które funkcjonują jako samodzielne firmy lub są częścią większych przedsiębiorstw. Procesy, które występują w laboratoriach, są tożsame z tymi, które są znane z przemysłu z tym, że najczęściej produktem jest wynik badania lub analizy. W laboratoriach obowiązuje m.in. bilans rachunkowy, powstają koszty stałe i zmienne, generują się przychody, zachodzą procesy kadrowe i zmiany w infrastrukturze. Rozwój laboratorium jest procesem często kosztownym i długoterminowym, ale bezwzględnie koniecznym. Ta konieczność wynika m.in. z dynamicznego rozwoju technologicznego, wprowadzania nowych instrumentów analitycznych na rynek, wyostrania wymagań normatywnych. Trudno sobie wyobrazić w dzisiejszych czasach konkurencyjne

¹ J. Beliczyński, *Zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa*, [w:] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, A Stabryła (red.), Kraków 2010, 55–70.

² L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review 1972, Vol. 50(4).

laboratorium badawcze, w którym jest używana aparatura z początków XXI wieku.

Ciekawym zagadnieniem wpisującym się w szeroko rozumianą tematykę rozwoju jest doskonalenie. Termin ten jest doskonale znany przedsiębiorstwom i laboratoriom, które spełniają wymagania norm ISO serii 9000 oraz 17 000. Czym zatem jest doskonalenie? Termin wykorzystywany na przestrzeni lat ulegał nieznacznej ewolucji – doskonałość była przedmiotem rozważań filozoficznych już w czasach starożytnych. Obecnie doskonałość jest przyczynkiem naukowych rozważań w zróżnicowanych obszarach, m.in.: filozofii, teologii, etyce, estetyce, ekonomii, matematyce, fizyce, chemii, medycynie czy też w naukach przyrodniczych oraz technicznych³. W literalnie normatywnej definicji to „powtarzające się działania, mające na celu zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań”. Definicja ta zakłada powtarzalność, a w rozumieniu norm tzw. doskonalenie ciągłe. Przystępniej można ten termin zdefiniować jako ukierunkowanie pracowników na regularne wprowadzanie usprawnień, nawet drobnych, mających wpływ na wykonywaną pracę i działalność laboratorium.

Doskonalenie, szczególnie ciągłe, to istotny czynnik rozwoju przedsiębiorstw i laboratoriów. Specyficzny, niestanowiący, w rozumieniu teorii rozwoju, rewolucji, a tym samym niegenerujący najczęściej istotnego oporu i pozwalający na osiągnięcie celów rozwojowych. Laboratorium badawcze, jako rodzaj przedsiębiorstwa, ma specyficzne obszary, w których może dokonywać udoskonaleń. W niniejszym rozdziale przedstawiono zagadnienia związane z doskonaleniem ciągłym, metodykami doskonalenia systemowego, nowoczesnym podejściem laboratoriów do doskonalenia i określeniem potrzeb takiej działalności.

Ciągłe doskonalenie organizacji – wybrane koncepcje i modele

Zarządzanie organizacją, niezależnie od przyjętych założeń, opiera się na konieczności aktywnego reagowania na zmiany otoczenia. U podstaw wszystkich koncepcji zarządzania leży założenie, że zaniechanie w dłuższej

³ J. Ejdyś, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Białystok 2011, s. 94–139.

perspektywie działań związanych z doskonaleniem procesów może prowadzić do poważnych dysfunkcji w systemie zarządzania⁴.

Biorąc pod uwagę elementy kształtujące doskonałość organizacji, tj. aspekty techniczne, społeczną odpowiedzialność (tzw. CSR), kulturę, etykę, widzimy, że konieczne jest sprecyzowanie pojęcia *ciągłego doskonalenia*.

Analiza literatury podmiotu wskazuje, że ciągłe doskonalenie jest koncepcją charakteryzującą się podejściem w zarządzaniu, w ramach którego ciągłe zmiany generują poprawę jakości produktów i procesów przedsiębiorstwa, a co za tym idzie wpływają pozytywnie na jego pozycję konkurencyjną na rynku⁵. Ponadto można zaobserwować efekt synergii w zakresie zwiększenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i stopnia zadowolenia klientów⁶. Co istotne, większość uczestników każdej organizacji codziennie odkrywa możliwości poprawy procesów, w których uczestniczy, oraz identyfikuje i wdraża działania zwiększające produktywność oraz jakość, budując organizację inteligentną i samodoskonalącą się w sposób stały^{7, 8}. M. Juchniewicz definiuje ciągłe doskonalenie jako:

systematyczne, uporządkowane podejście obejmujące wszystkie szczeble organizacji, mające na celu stałe poszukiwanie możliwości podniesienia sprawności i skuteczności podejmowanych działań, wdrażanie i weryfikację efektów tych usprawnień w taki sposób, aby mieć pewność, że ludzie w organizacji zajmują się wyłącznie procesami przynoszącymi wartości organizacji oraz klientom i realizują je efektywnie⁹.

Celowy, powolny ale zarazem systematyczny i postępujący rozwój – usprawnianie określonych paramentów procesu z równoczesnym uwzględnieniem wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi parametrami

⁴ S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Poznań 2006.

⁵ E. Kirner, H. Ambruster, S. Kinkel, *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Baustein zur Prozessinnovation in KMU?*, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur „Modernisierung der Produktion”, Nr 40.

⁶ *Procesy i projekty logistyczne*, S. Nowosielski (red.), Wrocław 2008.

⁷ P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, Warszawa 2007.

⁸ R. Brajer-Marczak, *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu” 2009, nr 52, s. 153–161.

⁹ M. Juchelwicz, *Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu” 2017, nr 463, s. 34–45.

i procesami – pozwala na spojrzenie na ciągłe doskonalenie jako optymalizację procesów. Podnoszenie produktywności i sprawności procesów przez skracanie ich czasu trwania, poprawę terminowości, jakości i elastyczności czy też obniżenie kosztów funkcjonowania, poza bezpośrednimi benefitami, wytwarza rzeczywistą wartość, polegającą na tworzeniu atmosfery ciągłego uczenia się oraz środowiska, które jest współodpowiedzialne w procesie zmiany i łatwiej ją akceptuje.

Na przestrzeni lat wykształciły się różne modele obrazujące podejście do ciągłego doskonalenia. Podstawę procesów doskonalenia stanowił cykl zorganizowanego działania Le Chateliera, który w późniejszym okresie był wielokrotnie modyfikowany przez badaczy. Koncepcja zakłada, że aby jakiegokolwiek działanie przebiegało sprawnie, należy postępować w sposób uporządkowany, realizując po sobie kolejne etapy: wybór celu, planowanie środków i metod niezbędnych do jego osiągnięcia, zgromadzenie środków i warunków uznane za potrzebne, wykonanie założonych zadań, kontrola otrzymanych wyników¹⁰.

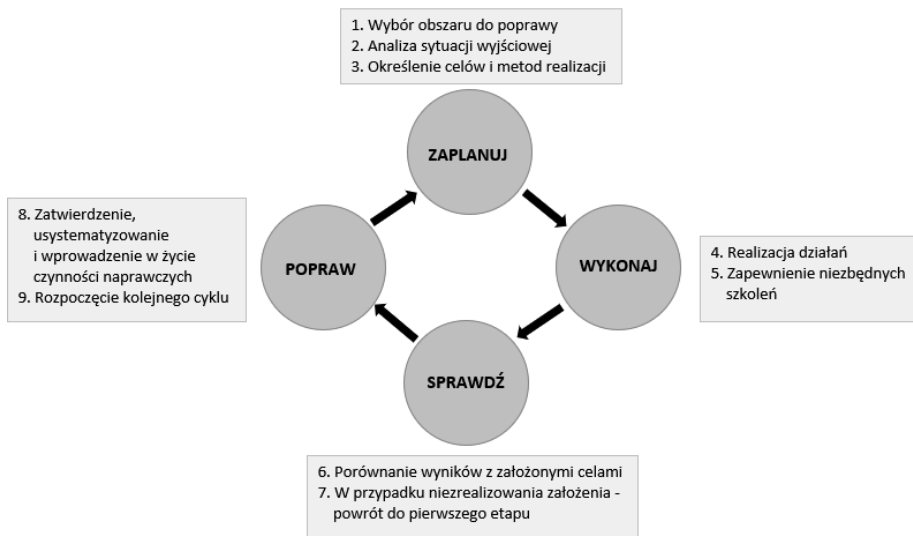
Klasyczny cykl zorganizowanego działania, jak i późniejsze jego modyfikacje, stanowią obecnie podstawę metody diagnostycznej, uważanej współcześnie za uniwersalne podejście do badania zarówno organizacji pracy, jak i systemów zarządzania. Metoda oparta jest na założeniu, że funkcjonujące systemy można polepszać, usprawniać na drodze identyfikacji (diagnozy) i oceny stanu istniejącego oraz zaprojektowania i wdrożenia niezbędnych usprawnień. Jako przykład rozwinięcia powyższych założeń można przytoczyć m.in. wskazane poniżej podejścia do ciągłego doskonalenia:

1. PDCA – Cykl Deminga, który stanowi uniwersalny, zobrazowany sposób działania, pozwalający na ciągłe doskonalenie, wyłapywanie błędów czy też marnotrawstwa pracy oraz znajdowanie rozwiązań problemów¹¹.

¹⁰ G. Broniewska, *Cykl PDCA odzwierciedleniem klasycznego cyklu zorganizowanego działania*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7, s. 36–39.

¹¹ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa 2008.

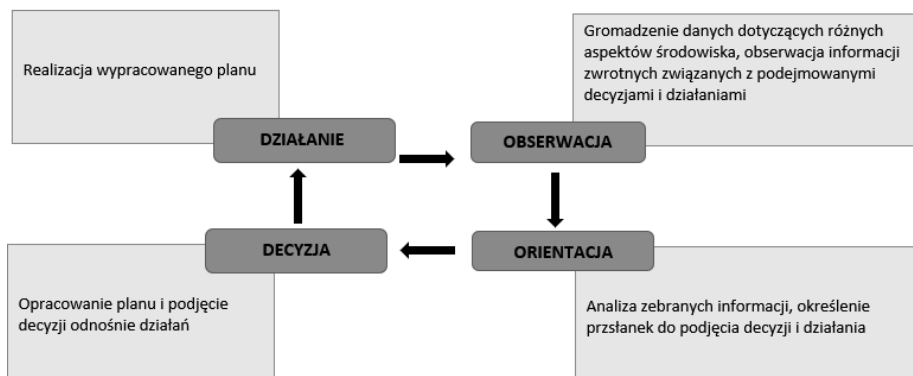
Rysunek 1 Cykl Daminga



Źródło: opracowanie własne.

2. Pętla OODA – model adaptacyjnego cyklu podejmowania decyzji, który pierwotnie wykorzystywany był przez wojsko do podejmowania strategicznych decyzji, obecnie jest narzędziem powszechnie wykorzystywanym w obszarze działalności biznesowej organizacji¹².

Rysunek 2 Pętla OODA

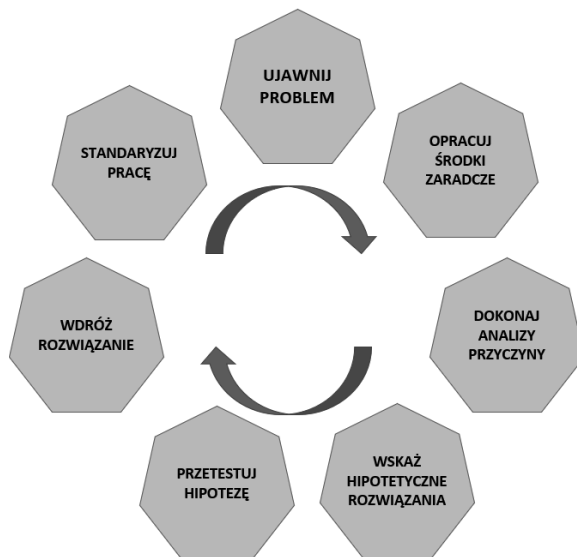


Źródło: opracowanie własne.

¹² R.E. Enck, *The OODA Loop*, "Home Health Care Management & Practice" 2012, nr 24(3), s. 123–124.

3. Cykl Kaizen – koncepcja opierająca się na strategii doskonalenia każdego dnia, przez każdego pracownika, w każdym miejscu, której celem jest systematyczna poprawa parametrów procesów przez ich usprawnianie małymi krokami, orientację na klienta oraz wykorzystanie kompetencji wszystkich pracowników do rozwiązywania istniejących problemów¹³.

Rysunek 3 Cykl Kaizen



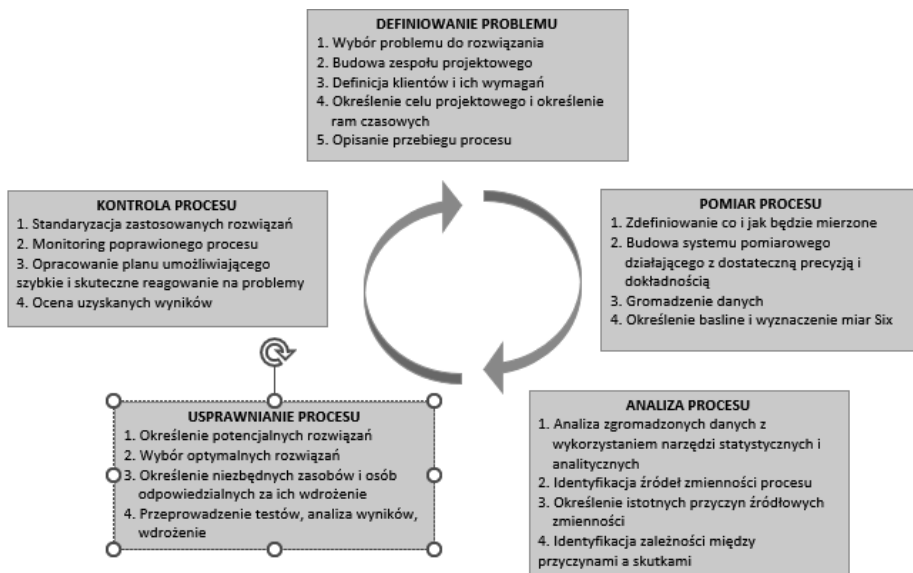
Źródło: opracowanie własne.

4. Six sigma – metoda wykorzystująca specjalistyczne narzędzia analityczne i projektowe, oparta na założeniach ekonometrycznych i statystycznym rozkładzie normalnym, służy do zmniejszania błędów i usprawniania procesów¹⁴.

¹³ M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Warszawa 2006.

¹⁴ *Prozessmanagement umsetzen*, Horvath & Partners (red.), Stuttgart 2005.

Rysunek 4 Cykl Six sigma

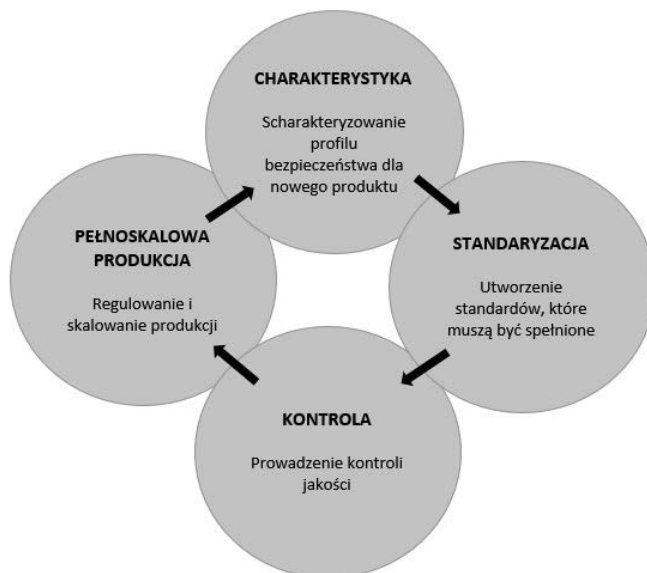


Źródło: opracowanie własne.

5. Inicjatywa ścieżki krytycznej CPI – koncepcja powstała z inicjatywy Federal Drug Agency, mająca na celu określenie strategii działań m.in. w celu modernizacji narzędzi naukowych i technicznych, jak również wykorzystania technologii informacyjnych do oceny i przewidywania bezpieczeństwa, skuteczności i możliwości wytwarzania produktów medycznych¹⁵.

¹⁵ Oficjalna Strona FDA, <https://www.fda.gov/science-research/science-and-research-special-topics/critical-path-initiative> [dostęp: 28.02.2023].

Rysunek 5 Ścieżka krytyczna CPI



Źródło: opracowanie własne.

Potrzeba ciągłego doskonalenia procesów laboratoryjnych

Obszerność danych literaturowych dotyczących narzędzi i metod ciągłego doskonalenia świadczy o ciągłym poszukiwaniu przez organizacje nowych sposobów do uzyskania lepszej sprawności operacyjnej.

Konieczność ciągłego doskonalenia procesów identyfikowanych w laboratorium jest ściśle związana z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu wewnętrznym (np. zmiany kadrowe) i zewnętrznym (np. zmiany społeczno-prawne, finansowe). Niezwykle istotnym powodem zmian są ewoluujące oczekiwania klientów dotyczące zarówno oferowanych usług, jak również warunków konkurencyjności. Bezpośrednim skutkiem jest rosnąca różnorodność i złożoność usług oferowanych przez laboratoria.

Równoległy do rozwoju laboratoriów rozwój rynków dostawców czy też odbiorców oraz ewolucja form i zakresów współpracy wymusza na organizacji coraz większą elastyczność i gotowość do realizacji zleceń oraz uczestnictwa w łańcuchu dostaw. Nieustanny wymóg minimalizacji czasu realizacji

usługi jest ściśle powiązany z jakością, elastycznością, czasem i kosztem procesów. Uogólniając, można stwierdzić, że na rynku laboratoryjnym obserwowany jest obecnie trend usprawniania pracy w sposób skutkujący zwiększeniem ilości realizowanych zleceń przy jednoczesnej minimalizacji kosztów, pracy ludzkiej, zasobów, powierzchni oraz czasu.

Często proces ciągłego doskonalenia laboratoriów nie wymaga wprowadzenia gruntownych zmian, a jedynie wdrożenia drobnych usprawnień w elementach składowych procesów. Realizacja powyższych założeń wymaga od laboratorium wyposażenia pracowników w odpowiednie metody i narzędzia do analizy i systematycznego doskonalenia procesów, których są uczestnikami. Cechy takie, jak: wiedza i umiejętność implementacji teoretycznych koncepcji i rozwiązań, zdolność i gotowość do działania, powinny stanowić podstawę scalenia kompetencji fachowych, metodycznych i społecznych pracowników. Tylko zaangażowanie takich osób umożliwi kompetentne zajmowanie się doskonaleniem procesów w sposób umożliwiający osiągnięcie celów stawianych w ramach działalności laboratorium. Doskonalenie procesów musi w jak najszerszym kontekście uwzględniać wszystkie uwarunkowania oraz adaptację strategii i planów wdrożeń od osiągania aktualnych oraz przewidywanych w przyszłości warunków¹⁶.

Istotny jest również fakt, że przedmiotem realizacji ciągłego doskonalenia nie są wszystkie procesy składowe, ale te o kluczowym znaczeniu dla organizacji. Powinny to być działania, które integrują pojedyncze procesy i ukierunkowują je na wymagania i oczekiwania klientów, przy jednoczesnym kształtowaniu wysokiej jakości usług¹⁷, ¹⁸. Wymiernym skutkiem jest wzrost poziomu zadowolenia pracownika zarówno w wymiarze materialnym (większa produktywność może wiązać się ze wzrostem wynagrodzenia), jak i niematerialnym (ułatwienie pracy powoduje zmniejszenie zmęczenia pracownika).

Zagadnienie doskonalenia jest również sformułowane w najważniejszych standardach zarządzania procesami i jakości, takich jak np.: ISO, BS, DIN9. Organizacje posiadające wdrożony system ISO muszą wykazywać inicjatywy

¹⁶ S. Nowosielski, *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 303–317.

¹⁷ H.J. Schmelzer, W. Sesselman, *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Wien 2003.

¹⁸ M. Urbaniak, *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Łódź 2010.

usprawniania swoich procesów. Norma ISO/IEC 17025, traktująca o działalności laboratoryjnej, w rozdziale 8.6 odnosi się ogólnikowo do obszaru doskonalenia: „laboratorium powinno identyfikować i wybierać możliwości doskonalenia”, „[...] dążyć do pozyskiwania od swoich klientów informacji zwrotnych[...]”, które „[...] powinny być analizowane i wykorzystywane do doskonalenia systemu zarządzania, działalności laboratoryjnej oraz obsługi klienta”¹⁹. W normie ISO 9000 ciągle doskonalenie, definiowane jako „powtarzające się działanie mające na celu zwiększenie efektów działania”, wskazywane jest jako jedna z ośmiu zasad zarządzania jakością. Przedstawione w normie powiązania między kluczowymi elementami zarządzania jakością wskazują doskonalenie jako jedną z czterech składowych²⁰.

Szersze spojrzenie na laboratorium jako na organizację pozwala wpisać ją w wymagania ISO 9001. W normie w rozdziale 10 zostało stwierdzone, że:

organizacja powinna określić i wybrać możliwości doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie niezbędne działania mające na celu spełnienie wymagań klienta i zwiększenie zadowolenia klienta, działania powinny obejmować:

- a) doskonalenia wyrobów i usług [...],*
- b) korygowanie, zapobieganie lub ograniczanie niepożądanych skutków,*
- c) doskonalenie funkcjonowania i skuteczności systemu zarządzania jakością.*

Przykłady doskonalenia przytoczone w uwadze do pkt. 10.1 wskazują na korekcję, działania korygujące, zmiany o charakterze przełomowym, innowacje i reorganizację²¹.

Prawidłowe zarządzanie organizacją powinno bazować na informacji i świadomości rzeczywistego obrazu jej funkcjonowania oraz stopnia dojrzałości jej systemu zarządzania. Norma ISO 9004, stanowiąca rozszerzone wytyczne ISO 9001 w obszarze zarządzania strategicznego, zarządzania wiedzą oraz społecznej odpowiedzialności, zawiera narzędzie do samooceny organizacji (*Annex A (informative) self-assessment tool*). Jego celem jest pomoc w identyfikacji obszarów wymagających poprawy i/lub innowacji oraz określeniu priorytetów dla kolejnych działań. Norma wykorzystuje pięć poziomów dojrzałości organizacyjnej, które można elastycznie rozszerzać/

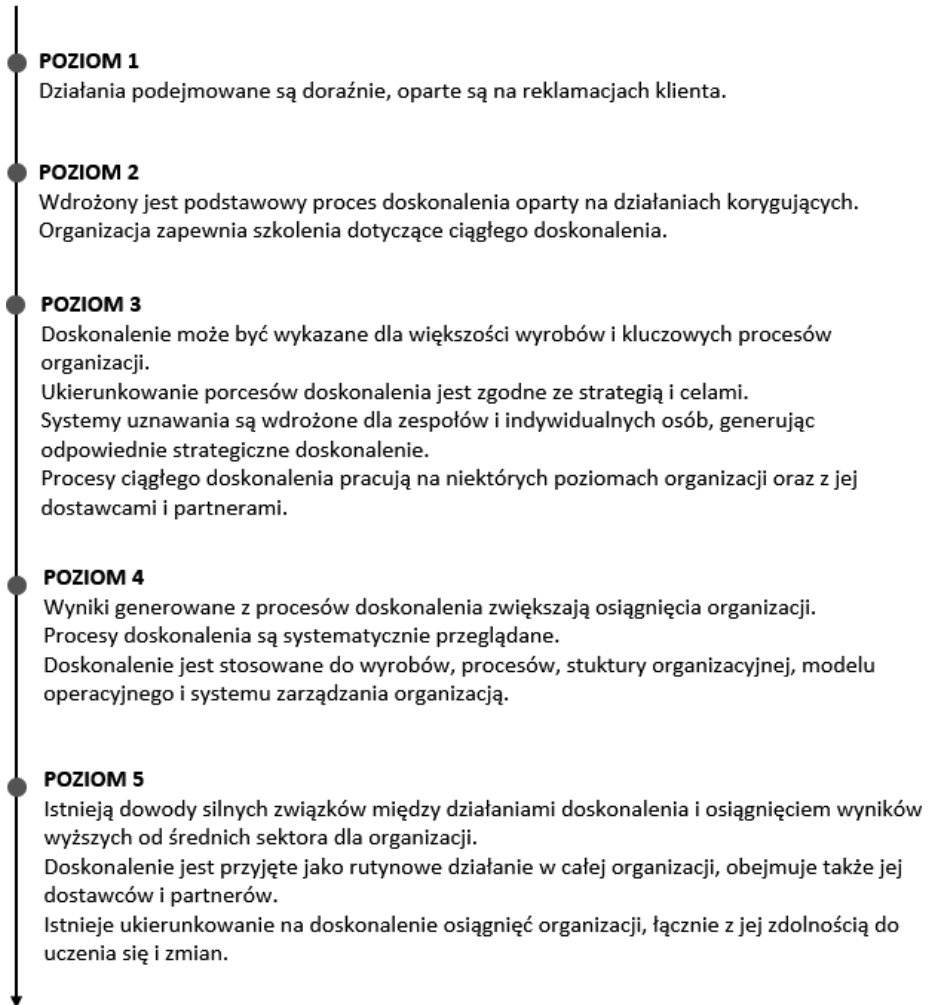
¹⁹ PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02.

²⁰ PN-EN ISO 9000:2015-10.

²¹ PN-EN ISO 9001:2015-10.

dostosowywać w razie potrzeby²². Na rysunku 6 przedstawiono poziomy dojrzałości organizacyjnej w zakresie doskonalenia.

Rysunek 6 Poziomy dojrzałości organizacji w zakresie doskonalenia²²



Źródło: opracowanie własne.

Raport z przeprowadzonych w 2016 roku badań dojrzałości procesowej polskich organizacji wykazał, że identyfikują, opisują i określają one

²² PN-EN ISO 9004:2018-06.

powiązania pomiędzy własnymi procesami, budują mapy procesów, ale w zdecydowanej większości przypadków nie zarządzają nimi, a co za tym idzie nie doskonalą ich. Jedynie 15% organizacji deklaruje, że osiąga najwyższy poziom dojrzałości procesowej, a więc prowadzi właściwe pomiary, wyciąga wnioski, na podstawie których wdraża skuteczne inicjatywy usprawniające procesy.

Dla porównania, tożsame badania przeprowadzone w latach poprzednich wykazały, że w 2010 roku jedynie 12% badanych organizacji utożsamiało się z poziomem 5 dojrzałości procesowej, w 2013 roku wynik ten wzrósł nieznacznie do 14%. Tak niskie wyniki, uzyskane na przestrzeni lat, świadczą o występującym problemie w zakresie ciągłego doskonalenia procesów oraz implementacji zarządzania procesami²³.

Nowoczesne kierunki doskonalenia laboratoriów

Ciągłe doskonalenie jest nieocenioną częścią strategii biznesowej laboratorium. To najlepszy sposób na osiągnięcie zamierzonych celów i kluczowe podejście w przypadku rozwoju działalności. Należy mieć na uwadze, że pozornie małe problemy mogą w efekcie wykazywać szerokie implikacje w skali całej organizacji. Szybka reakcja i koncentracja działań na rozwiązaniu występujących problemów otwiera ścieżkę do tworzenia nowych, innowacyjnych rozwiązań, które mogą wykazywać potencjał do wdrożenia.

Punktem wyjścia do rozpoczęcia procesu doskonalenia może być benchmarking, czyli systematyczna analiza porównawcza danej organizacji z innymi przedsiębiorstwami najlepszymi w danej dziedzinie. Laboratorium zamiast szukać własnych rozwiązań, co jest zazwyczaj procesem długotrwałym i kosztownym, może wykorzystać doświadczenie innych. Poszukiwanie najefektywniejszych metod dla danej działalności i czerpanie wzorców dotyczących sposobów postępowania przez uczenie się pozwala na wprowadzenie najefektywniejszych ulepszeń mogących pomóc w bardziej obiektywnym spojrzeniu na podejmowane decyzje²⁴.

²³ Dojrzałość procesowa polskich organizacji. Podsumowanie III edycji badania dojrzałości procesowej polskich organizacji, Oficjalna Strona Procesowcy, <https://procesowcy.pl/BadanieDojrzalosciProcesowej2016.pdf> [dostęp: 28.02.2023].

²⁴ K.A. Kuźmich, *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnia*, Warszawa 2015.

Nowoczesne laboratorium realizujące proces doskonalenia powinno mieć na uwadze oddziaływanie w organizacji szeregu czynników miękkich, w tym m.in.: kompetencji pracowników i kierownictwa, kultury organizacyjnej oraz dyspozycji czasowej²⁵.

Każdej organizacji powinno zależeć na włączeniu wszystkich pracowników w proces doskonalenia. Nie zawsze udaje się to przeprowadzić w sposób skuteczny ze względu na zróżnicowane umiejętności, w tym umiejętności miękkie. Pożądane są cechy skupiające się na orientacji na zadania, wychodzenie z inicjatywą, otwartość na nowości, świadomość konieczności poprawy jakości pracy. Ze względu na specyfikę pracy w laboratorium istnieje konieczność posiadania przez pracowników kwalifikacji opartych na umiejętności rozpoznawania i określania przyczyny problemów, ich kreatywnego znajdowania i rozwiązywania, umiejętność podejmowania decyzji i przede wszystkim zdolność do pracy w zespole.

Wykwalifikowani i wydajni pracownicy stanowią podstawę prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Z jednej strony konieczne jest zatrudnienie wykwalifikowanej kadry, z drugiej upewnienie się, że wszyscy rozumieją swoją rolę i powierzone obowiązki. Należy pamiętać, iż wykształcenie posiadane przez pracowników nie zapewnia kompetencji w zakresie procedur, instrumentów, systemów, narzędzi stosowanych w laboratorium. Konieczne jest zapewnienie dodatkowych zasobów edukacyjnych w postaci np. szkoleń, mając na uwadze, że jedynie systematyczne działania, nie jednorazowe, pozwalają na osiągnięcie zamierzonych celów w czasie. Wymierny skutek w postaci wzrostu motywacji pracowników, poprawy komunikacji może wpłynąć bezpośrednio na poprawę atmosfery w pracy i ukierunkowanie jej na bardziej produktywną.

W przypadku nowozatrudnionego personelu istotne jest zadbanie o prawidłowy onboarding pracownika. Skuteczna i szybka adaptacja w organizacji zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia motywacji i zaangażowania nowych pracowników, wzmacnia identyfikację z firmą, budowanie relacji w zespole, co przekłada się na efektywność i samodzielność²⁶.

Ciągłe doskonalenie procesów w wielu przypadkach realizowane jest przez osoby zajmujące się różnymi obszarami pracy laboratoryjnej.

²⁵ J. Witt, T. Witt, *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Konzept-System-Massnahmen*, Hamburg 2010.

²⁶ Oficjalna Strona HCM Deck, <https://hcmdeck.com/pl/onboarding-wszystko-co-chcialbys-wiedziec/> [dostęp: 28.02.2023].

Konieczność codziennej współpracy pozwala na wykorzystanie wiedzy i kreatywności pracowników, przez co wzrasta akceptacja dla wprowadzanych w laboratorium zmian. W praktyce sukces zespołu laboratoryjnego opiera się na transferze i wymianie wiedzy, co stanowi swoisty integrator udoskonalenia współzależnych procesów częściowych.

Ulepszanie, wdrażanie rozwiązań innowacyjnych, usprawnianie pracy w laboratorium może być skutecznie realizowane jedynie z aktywnym i trwałym udziałem kierownictwa w tym procesie. Z punktu widzenia organizacji jako sieci ludzkich powiązań podstawowym zagrożeniem ciągłego doskonalenia jest brak umiejętności delegowania zadań przez kadrę kierowniczą – praktycy zajmujący się na co dzień wdrażaniem metody *kaizen* wskazują tę cechę jako czynnik bardzo wysokiego ryzyka.

Współczesne realia pracy wymagają jednak wyjścia poza utarty schemat zadań i odpowiedzialności kierownictwa. Oczekuje się, że powinno ono wykazywać wysokie umiejętności menadżerskie połączone z umiejętnościami trenerskimi. Przywództwo powinno łączyć ideę partnerstwa z otwartą i aktywną komunikacją funkcjonującą w określonych ramach organizacyjnych, tj. struktura i procedury. Kierownik powinien rozpoznawać potencjał pracowników, wspierać ich rozwój i umiejętnie ukierunkowywać przez zastosowanie odpowiednich form kształtowania treści pracy, np. rotacja stanowiska pracy (*crossing* stanowiskowy), rozszerzenie zakresu zadań, zwiększanie zakresu samokontroli stanowiskowej, wzbogacanie treści pracy, funkcjonowanie autonomicznych zespołów pracowniczych.

Zjawiskiem na które warto zwrócić szczególną uwagę, jest *crossing* stanowiskowy, czyli trening krzyżowy pracowników na pokrewnych stanowiskach pracy. Rotacja stanowiska pozwala na szersze spojrzenie na specyfikę danego procesu. W tym przypadku wychodzenie z inicjatywą zmian w danym procesie jest przemyślanym działaniem, a wysuwane twórcze pomysły powstają w oparciu o dodatkową wiedzę wynikającą z poznania różnorodnych czynności poprzedzających, jak i następujących po czynnościach na danym stanowisku pracy²⁷.

Ciągłe doskonalenie procesów laboratoryjnych wymaga również psychologicznego i organizacyjnego otoczenia, tj. właściwej kultury organizacyjnej. Powinna ona gwarantować swobodną przestrzeń dla nowych idei i pomysłów, dostarczać kompletne i wyczerpujące informacje o aktualnych

²⁷ B. Gajdzik, A. Wyciślik, *Crossing stanowiskowy w chemicznych laboratoriach badawczych*, „Przemysł chemiczny” 2013, nr 7 (92), 1190–1193.

zmianach i innowacjach, zapewniać regularną i płynną wymianę informacji i doświadczeń. Specyfika pracy laboratorium wymaga zbliżenia się jego modelu funkcjonowania do „organizacji uczącej się”, która pozwala na swobodne rozmowy o ryzykach i szansach, problemach i sposobach ich rozwiązywania, wdrażanie technik zarządzania zmianą oraz generuje psychologiczne i finansowe wsparcie dla innowacyjnych obszarów/zadań przy jednoczesnej akceptacji uczenia się na błędach.

Ciągłe doskonalenie procesów wymaga również dyspozycji czasowej. Implementacja usprawnień nie osiągnie pożądanego skutku, jeżeli zaplanowane działania nie będą priorytetowe, a jedynie traktowane jako uboczne czynności („najpierw praca, później doskonalenie”). Doskonalenie procesów wymaga przede wszystkim inwestycji w czas dzięki zastosowaniu np. ekstenywnych sposobów zarządzania, w tym. m.in. lepszego zarządzania czasem poprzez przesunięcie zadań pomiędzy pracownikami, wyprowadzenie zadań na zewnątrz organizacji, tzw. *outsorsing*, czy też zredukowanie liczby jednocześnie prowadzonych projektów lub zwiększenie zatrudnienia. Alternatywą mogą być metody intensywne, np. równomierne i ciągle obciążenie pracą pracowników, co pozwala na zwiększenie wydajności obszarów wskazanych jako newralgiczne.

Nowoczesne laboratorium, to również nowoczesne zaplecze laboratoryjne, zarządzane w sposób innowacyjny i przewidujący możliwość wystąpienia w przyszłości zmian mających wpływ na prowadzoną działalność, a także aktywnie, wyprzedzająco reagujące na możliwe zmiany.

Sprawne zaplecze aparaturowe jest podstawą stanowiącą punkt wyjściowy dla dalszych działań doskonalących. Fizyczne uporządkowanie poszczególnych obszarów laboratorium pozwala na wzmocnienie bezpieczeństwa miejsca pracy. Należy dążyć do tego, aby przeznaczenie każdego obszaru laboratorium było jasno zdefiniowane, zaplanowane w sposób ułatwiający lokalizację poszczególnych narzędzi pracy, wyposażenie laboratoryjne nie powinno blokować przejść czy też punktów dostępu. Narzędziem wspierającym wskazane działania jest metoda 5S, której założenia opierają się na uporządkowaniu środowiska pracy, zmniejszeniu marnotrawstwa zasobów, ograniczeniu niepotrzebnych czynności, zapobieganiu błędom. Odpowiednia optymalna organizacja przestrzeni może znacznie wpłynąć na ergonomię stanowiska pracy i wydajność wykonywanych czynności.

Wyjście naprzeciw oczekiwaniom klienta, utrzymanie lub zwiększenie przewagi konkurencyjnej na rynku może wymagać dodatkowych prac towarzyszących czynnościom podstawowym. Koncepcja *Total Productive*

Maintenance (TPM), stosowana w zakładach przemysłowych, wykazuje potencjał do wykorzystania także w działalności laboratorium. Wdrożenie systemu TPM w zakresie zaplanowanych prac remontowych, konserwacyjnych i porządkowych na stanowisku pracy, realizacja systematycznych przeglądów oraz podejmowanie różnorodnych działań w celu eliminacji nieprzewidzianych przestojów i awarii, może przynieść wymierne korzyści dla laboratorium, mierzone wzrostem wydajności i dostępności posiadanej infrastruktury technicznej²⁸.

Proces ciągłego doskonalenia w laboratoriach stawiających na innowacyjność, czyli implementację nowych pomysłów może wymagać w niektórych przypadkach inwestycji w wysokiej jakości sprzęt analityczny czy też wdrożenia pewnych automatyzacji. Przeszarżałe wyposażenie laboratoryjne generuje zwiększone ryzyko wystąpienia awarii, a przez to wydłużanie się czasu wykonywania poszczególnych procesów analitycznych. Nowoczesne wyposażenie pozwala na uzyskiwanie dokładniejszych wyników. Automatyzacja etapów przed- i poanalitycznych pozwala na efektywniejsze zarządzanie harmonogramami pracowników, przyspiesza proces i umożliwia minimalizację poprawionych błędów. Obejmuje to coraz bardziej powszechne wprowadzanie instrumentalnych metod wielopierwiastkowych, w miejsce analityki klasycznej lub metod sekwencyjnych oraz montowanie analizatorów bezpośrednio w instalacji (on-line)²⁹.

Warto podkreślić możliwość wdrożenia do rutynowej pracy laboratorium oprogramowania klasy LIMS (*Laboratory Information Management System*), które umożliwia efektywniejsze zarządzanie procesami obsługi klienta i obiegu próbek oraz wyników w laboratorium.

Doskonalenie to również ulepszanie standardu dokumentowania informacji w laboratorium. Właściwie prowadzona dokumentacja wspiera efektywność laboratorium. Wdrożenie elektronicznej formy prowadzenia zapisów i funkcjonowania procedur postępowania znacznie przyspiesza pozyskiwanie niezbędnych informacji. Dodatkowo ułatwiony nadzór nad

²⁸ M. Wolska, A. Folek, T. Gorewoda, L. Gajda, M. Roszak, *Wstępna ocena potencjału metody Total Productive Maintenance w działalności laboratorium badawczego*, [w:] *TalentDetector2022_Winter*, M. Bonek (red.), Gliwice 2023.

²⁹ T. Gorewoda, J. Anyszkiewicz, J. Charasińska, Z. Mzyk, B. Bolibrzuch, J. Kostrzewa, M. Knapik, S. Kozłowicz, A. Hrynyszyn, I. Maj, M. Grzegorzczak, M. Wolska, A. Czech, E. Jamroz, M. Jadwiński, B. Cwolek, *The challenges of analytical chemistry - keeping up with changes in the copper industry*, [w:] *Innovation in the copper industry*, M. Czopek, P. Greń, A. Wojciechowicz (red.), Poznań 2022.

wersjami elektronicznymi, maksymalizuje możliwość ich przechowywania i archiwizowania.

Z kolei opracowanie i implementacja diagramów przepływu, które stanowią skróconą wizualizację procesów zachodzących w laboratorium może przyczynić się do polepszenia kanałów komunikacji wewnętrznej organizacji a tym samym polepszenia przepływu informacji. Uproszczenie procedur do prostych jednostronicowych wykresów nie wymaga dodatkowego wsparcia specjalistycznego oprogramowania, a pozwala na uporządkowanie poszczególnych obszarów w sposób czytelny i użyteczny dla pracowników. Należy także wspomnieć o powiązaniu doskonalenia ze strategią CSR laboratorium. Wiele z wymienionych wcześniej obszarów rozwoju jest ściśle powiązana z społeczną odpowiedzialnością, która ma istotny wpływ na wizerunek firmy.

Rezygnacja z papierowych nośników danych, proekologiczne doskonalenie procedur analitycznych, inwestycje w rozwój pracowników czy wprowadzenie przejrzystych i skutecznych systemów zarządzania ISO to literalne wypełnienie idei CSR³⁰. Do wymiernych korzyści takiego rozwiązania konieczne jest jednak marketingowe podejście do wymienionych działań i silna komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna w zakresie profitów płynących ze społecznej odpowiedzialności laboratorium.

Doskonalenie w czasach kryzysu

Rozwój i doskonalenie nabrało nowego znaczenia w czasach zmian rynku globalnego, kryzysów oraz wolnorynkowej konkurencji. Epidemia Covid-19 była pierwszym od czasów II Wojny Światowej wydarzeniem, które diametralnie wpłynęło na działalność praktycznie wszystkich firm na całym świecie. Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju OECD w raporcie dotyczącym handlu międzynarodowego w okresie pandemii wskazuje na dużą, ale na szczęście okresową zapaść produkcji przemysłowej, eksportu i handlu w latach 2020–2021³¹. Powodem złej sytuacji było m.in. przerwanie łańcuchów logistycznych, wzrost cen energii i okresowe wyłączenia

³⁰ CSR – *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, Oficjalna Strona PARP Grupa PFR – Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, <https://www.parp.gov.pl/csr> [dostęp: 28.02.2023].

³¹ *International trade during the COVID-19 pandemic: Big shifts and uncertainty*, Oficjalna Strona OECD, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1129_1129345-

dużych zakładów pracy. Co ciekawe, częściowe odbicie w 2022 roku nie było spowodowane powrotem do *status quo* sprzed pandemii, a intensywnym poszukiwaniem nowych rozwiązań w zakresie oszczędności energii oraz regionalizacji niektórych sektorów przemysłu.

Po kryzysie wywołanym pandemią w 2022 roku rozpętał się kolejny kryzys, związany z wojną na Ukrainie. Także w tym przypadku widać dość efektywne dostosowywanie się gospodarek i przedsiębiorstw do panującej sytuacji. Niestabilna od trzech lat sytuacja jest odczuwalna także w laboratoriach badawczych i firmach świadczących usługi analityczne. Centrum Chemii Analitycznej Łukasiewicz-IMN także odczuwa te zmiany. Obserwujemy wyraźne wzrosty cen energii, materiałów eksploatacyjnych, odczynników oraz usług serwisowych. W okresie pandemii przeprowadziliśmy szereg działań organizacyjnych, mających na celu zapewnienie ciągłej pracy. Dotyczyło to m.in. rotowania obsady laboratoriów, pracy zdalnej w zakresie sprawozdawczości, zwiększenia stanów magazynowych trudnodostępnych odczynników i materiałów eksploatacyjnych. Bardzo istotne było także komunikowanie klientom gotowości działania, pomimo faktu zamykania wielu gałęzi przemysłu. Zaburzenia łańcuchów dostaw klientów Łukasiewicz – IMN spowodowało także obniżenie popytu na usługi analityczne, a wpływ tej niekorzystnej zmiany został zniwelowany poprzez przesunięcie obciążenia na prace badawcze własne i projekty B+R, których produkty były oczekiwane po zakończeniu pandemii.

Z drugiej strony, medyczne laboratoria analityczne zaangażowane w badania zakażonych pacjentów musiały zmierzyć się z koniecznością szybkiego zwiększenia wolumenów analiz w bardzo krótkim czasie. Obecny kryzys energetyczny jest także powodem do intensyfikacji doskonalenia, w szczególności w zakresie ekonomicznego wykorzystania infrastruktury. W tym kontekście rozważane może być m.in. wprowadzenie zarządzania aparaturą zgodnego z zasadami TPM oraz konsekwentna wymiana aparatury analitycznej na nowszą, zużywającą mniej energii i mediów.

Podsumowanie

Ciągłe doskonalenie oraz rozwój są naturalnie wpisane w działalność każdej organizacji działającej w realiach rynkowych. Dotyczy to także laboratoriów – w szczególności tych, które prowadzą działalność w obszarze regulowanym prawnie i akredytowanych. Potrzeba takich działań jest podkreślana przez zapisy odpowiednich norm ISO, ale w praktyce wynika z konieczności elastycznego reagowania na uwarunkowania rynkowe, prawne i normatywne. Zwiększa się także świadomość kierownictwa laboratoriów w zakresie zarządzania i prowadzenia procesów doskonalenia.

Coraz częściej wykorzystywane są świadomie konkretne narzędzia w zakresie podejścia do procesu doskonalenia, rozwoju kadry i zarządzania zmianą. Najbardziej oczywiste obszary doskonalenia laboratorium nie różnią się od obszarów doskonalenia przedsiębiorstw i dotyczą m.in. doskonalenia w zakresie zarządzania aparaturą analityczną, rozwoju kadr oraz drobnych ulepszeń proceduralnych. Doskonalenie ciągłe to także możliwość elastycznego dopasowania się do trudnych warunków zewnętrznych. W tym kontekście jednostki mające wdrożone systemy jakości są lepiej przygotowane do wprowadzania zmian, gdyż u podstaw takich systemów stoi pojęcie ciągłego doskonalenia i reagowania na aktualne warunki rynkowe.

Z założenia takie laboratoria są nastawione na ustawiczne szukanie rozwiązań w zakresie obniżenia lub utrzymania kosztów przy wzroście jakości usług. Ciągłej analizie podlegają także ryzyka i szanse, co także pozwala na odpowiednio szybką reakcję. Dzięki takiemu podejściu z personelem wykazującym pozytywne nastawienie na zmiany laboratoria z wdrożonym systemem doskonalenia są bardziej odporne na efekty obecnych i przyszłych kryzysów.

Bibliografia

Akty prawne – normy

- PN-EN ISO 9000:2015-10.
PN-EN ISO 9001:2015-10.
PN-EN ISO 9004:2018-06.
PN-EN ISO/IEC 17025:2018-02.

Pozycje zwarte i inne

- Beliczyński J., Zdolność rozwojowa przedsiębiorstwa, [w:] *Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, A Stabryła (red.), Kraków 2010, 55–70.
- Brajer-Marczak R., *Konsekwencje ciągłego doskonalenia procesów w organizacjach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 52, s. 153–161.
- Broniewska G., *Cykl PDCA odzwierciedleniem klasycznego cyklu zorganizowanego działania*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7, s. 36–39.
- Cyfert S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Poznań 2006.
- Ejdys J., *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania oparty na wiedzy*, Białystok 2011, s. 94–139.
- Enck R. E., *The OODA Loop*, “Home Health Care Management & Practice” 2012, nr 24(3), s. 123–124.
- Gajdzik B., Wyciślik A., *Crossing stanowiskowy w chemicznych laboratoriach badawczych*, „Przemysł chemiczny” 2013, nr 7 (92), 1190–1193.
- Gorewoda T., Anyszkiewicz J., Charasińska J., Mzyk Z., Bolibrzuch B., Kostrzewa J., Knapik M., Kozłowicz S., Hryniszyn A., Maj I., Grzegorzczak M., Wolska M., Czech A., Jamroz E., Jadwiński M., Cwolek B., *The challenges of analytical chemistry – keeping up with changes in the copper industry*, [w:] *Innovation in the copper industry*, M. Czopek, P. Greń, A. Wojciechowicz (red.), Poznań 2022.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Warszawa 2007
- Greiner L. E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, Harvard Business Review 1972, Vol. 50(4).

- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa 2008.
- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Warszawa 2006.
- Juchelwicz M., *Koncepcje doskonalenia organizacji – ewolucja, krytyka, perspektywy rozwoju*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu” 2017, nr 463, s. 34–45.
- Kirner E., Ambruster H., Kinkel S., *Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Baustein zur Prozessinnovation in KMU?*, Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur „Modernisierung der Produktion”, Nr 40.
- Kuźmich K.A., *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnia*, Warszawa 2015.
- Nowosielski S., *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 303–317.
- Procesy i projekty logistyczne*, S. Nowosielski (red.), Wrocław 2008.
- Prozessmanagement umsetzen*, Horvath & Partners (red.), Stuttgart 2005.
- Schmelzer H.J., Sesselman W., *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*, Wien 2003.
- Urbaniak M., *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*, Łódź 2010.
- Witt J., Witt T., *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP). Konzept-System-Massnahmen*, Hamburg 2010.
- Wolska M., Folek A., Gorewoda T., Gajda L., Roszak M., *Wstępna ocena potencjału metody Total Productive Maintenance w działalności laboratorium badawczego*, [w:] *TalentDetector2022_Winter*, M. Bonek (red.), Gliwice 2023.

Źródła internetowe

- CSR – *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, Oficjalna Strona PARP Grupa PFR – Centrum Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, <https://www.parp.gov.pl/csr> [dostęp: 28.02.2023].
- Dojrzałość procesowa polskich organizacji. Podsumowanie III edycji badania dojrzałości procesowej polskich organizacji*, Oficjalna Strona Procesowcy, <https://procesowcy.pl/BadanieDojrzalosciProcesowej> 2016.pdf [dostęp: 28.02.2023].

International trade during the COVID-19 pandemic: Big shifts and uncertainty, Oficjalna Strona OECD, https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1129_1129345-casormobh7&title=International-trade-during-the-COVID-19-pandemic [dostęp:28.02.2023].

Oficjalna Strona FDA, <https://www.fda.gov/science-research/science-and-research-special-topics/critical-path-initiative> [dostęp: 28.02.2023].

Oficjalna Strona HCM Deck, <https://hcmdeck.com/pl/onboarding-wszystko-co-chcialbys-wiedziec/> [dostęp: 28.02.2023].

Biogram

Marta Wolska – absolwentka kierunku Technologia Chemiczna na Politechnice Śląskiej. Ukończyła studia podyplomowe na kierunku Quality Manager. Pełni funkcję Pełnomocnika Dyrektora ds. Jakości i Wewnętrznego Systemu Kontroli w Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytucie Metali Nieżelaznych oraz Kierownika Jakości w zakresie systemów ISO/IEC 17025 i ISO 17034 w Centrum Chemii Analitycznej. Zawodowo zaangażowana w opracowywanie, wdrażanie, akredytację i utrzymywanie systemów zarządzania. Certyfikowany auditor wewnętrzny ISO/IEC 17025, WSK oraz Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskiem, BHP oraz Bezpieczeństwem Informacji. Autorka wielu prac rozwojowych z zakresu systemów zarządzania.

Tadeusz Gorewoda – doktor Nauk Chemicznych oraz magister inżynier w zakresie Technologii Chemicznej (Wydział Chemiczny, Politechnika Śląska). Od 2010 roku zatrudniony w Instytucie Metali Nieżelaznych (obecnie Sieć Badawcza Łukasiewicz – Instytut Metali Nieżelaznych). Od lipca 2017 roku pełnił funkcję kierownika Zakładu Chemii Analitycznej, a od sierpnia 2021 roku dyrektora Centrum Chemii Analitycznej. Zakres jego zainteresowań badawczych obejmuje metody analityczne, w szczególności fluorescencyjną spektrometrię rentgenowską, tematykę wytwarzania nowych certyfikowanych materiałów odniesienia oraz rozwiązania analityczne stosowane w przemyśle. Autor i współautor ponad 80 prac badawczych, w tym laureat konkursu LIDER IV (NCBiR), kierownik zadań w projektach międzynarodowych finansowanych w ramach programu Horyzont 2020 i Funduszy Norweskich. Autor i współautor 38 publikacji naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym oraz ponad 70 prezentacji konferencyjnych.

Członek grup eksperckich, m.in. Zespołu Zrównoważonego Rozwoju Izby Gospodarczej Metali Nieżelaznych i Recyklingu, grupy doradczej przy MNiE ds. partnerstw EIT Raw Materials i Process4Planet, Komitetu Technicznego KT29 Polskiego Komitetu Normalizacyjnego oraz Rady Naukowej Państwowego Instytutu Geologicznego – Państwowego Instytutu Badawczego. Recenzent artykułów naukowych w czasopismach zindeksowanych, takich jak: X-Ray Spectrometry, Spectrochimica Acta Part B, Analytical Methods, Materials oraz Sustainability. Członek Polskiego Towarzystwa Chemicznego oraz Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Metali Nieżelaznych.

Grzegorz Kamiński

Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

ORCID: 0000-0002-1278-7950

Łukasz Mikowski

Akademia Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu

ORCID: 0000-0001-6305-6595

Nowoczesne rozwiązania prawne w przedmiocie ochrony konsumentów przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców

Modern legal solutions for the protection of consumers against unfair business practices

Abstrakt

W prezentowanym tekście podjęto próbę analizy pojawiających się nowoczesnych rozwiązań prawnych wpływających w istotny sposób na relacje pomiędzy konsumentami i przedsiębiorcami. Mając na uwadze przede wszystkim rozwój nowoczesnych technologii i związaną z nim dynamicznie postępującą digitalizację gospodarki, czego efektem jest pojawienie się nowych usług i towarów oraz możliwość oferowania ich szerokiemu gronu konsumentów, konieczne stało się odpowiednie dostosowanie instrumentów ochrony konsumentów przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców.

Słowa kluczowe: konsument, przedsiębiorca, nieuczciwe praktyki rynkowe, prawo konsumenckie, ochrona konsumentów

Abstract

The presented text attempts to analyse emerging modern legal solutions that significantly affect the relationship between consumers and entrepreneurs. In view of the development of modern technologies and the associated rapid digitisation of the economy, resulting in the emergence of new services and goods and the possibility of offering them to a wide range of consumers, it has become necessary to adapt consumer protection instruments against unfair practices of entrepreneurs.

Keywords: consumer, entrepreneur, unfair market practices, consumer law, consumer protection

Wprowadzenie

Tradycyjne prawa konsumentów z uwagi na zmieniające się dynamicznie – w związku z rozwojem nowoczesnych technologii i gospodarki cyfrowej – otoczenie gospodarcze wymagają coraz częściej przeglądu pod kątem dostosowania ich do nowej cyfrowej rzeczywistości. Wprowadzanie na rynek przez przedsiębiorców nowoczesnych produktów i niewystępujących dotychczas w obrocie usług, dostosowanych coraz częściej do indywidualnych potrzeb odbiorców, umożliwia oferowanie ich coraz szerszemu gronu konsumentów, co wiąże się z koniecznością zintensyfikowania działań zmierzających do wzmocnienia skuteczności obowiązujących regulacji prawnych w zakresie ochrony interesów konsumentów.

Dokonana na poziomie UE ocena adekwatności prawa konsumenckiego wykazała, że obowiązujące unijne regulacje prawne w zakresie ochrony konsumentów powinny zostać unowocześnione. Efektem przeprowadzonego przeglądu było wprowadzenie nowych unijnych rozwiązań prawnych będących odpowiedzią na rozwój nowoczesnych technologii i gospodarki cyfrowej, których celem ma być osiągnięcie wysokiego poziomu ochrony konsumentów.

Unijne regulacje prawne zmierzające do wzmocnienia pozycji konsumentów w relacjach z przedsiębiorcami nie pozostały bez znaczenia dla obowiązujących w tym zakresie przepisów krajowych. Prezydent RP 9 listopada 2022 roku podpisał ustawę z 4 listopada 2022 roku o zmianie ustawy o prawach konsumenta, ustawy *Kodeks cywilny* oraz ustawy *Prawo prywatne międzynarodowe*¹ implementującą do polskiego porządku prawnego Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/770 z 20 maja 2019 roku w sprawie niektórych aspektów umów o dostarczanie treści cyfrowych i usług cyfrowych² – zwaną dalej dyrektywą cyfrową, oraz Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/771 z 20 maja 2019 roku w sprawie niektórych aspektów umów sprzedaży towarów, zmieniającą rozporządzenie (UE) 2017/2394 oraz dyrektywę 2009/22/WE i uchylającą

¹ Dz.U. z 2022 r., poz. 2337

² Dz.U.UE.L.2019.136.1

dyrektywę 1999/44/WE³ – zwaną dalej dyrektywą towarową. Następnie 6 grudnia 2022 roku Prezydent RP podpisał ustawę z 1 grudnia 2022 roku o zmianie ustawy o prawach konsumenta oraz niektórych innych ustaw⁴ wdrażającą w zakresie swojej regulacji dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2161 z 27 listopada 2019 roku zmieniającą dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 98/6/WE, 2005/29/WE oraz 2011/83/UE w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta⁵ – zwanej dalej dyrektywą Omnibus. Obie ustawy weszły w życie 1 stycznia 2023 roku.

Wprowadzone na gruncie unijnym i krajowym regulacje prawne stanowiąc mają podstawowe narzędzia do ochrony konsumentów przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców. Ocena ich skuteczności i pojawiające się w związku z ich stosowaniem wątpliwości, a przede wszystkim próba odpowiedzi na pytanie, czy przyjęte rozwiązania dają gwarancję sprostaną licznym wyzwaniom, które stawia napędzana nowymi technologiami gospodarka, stanowiąc będą przedmiot podjętych rozważań.

Ochrona praw konsumentów w ujęciu historycznym

Jednym z pierwszych dokumentów programowych odnoszących się do ochrony konsumentów był projekt ustawy o prawach konsumentów przedstawiony przez prezydenta J.F. Kennedy'ego w Kongresie Stanów Zjednoczonych Ameryki 15 marca 1962 roku pt. *Katalog praw konsumentów*, w którym wskazano, że:

konsumenci są jedyną grupą ekonomiczną, która nie jest skutecznie zorganizowana i której punkt widzenia jest najczęściej ignorowany. (...) Jeśli się oferuje konsumentom artykuły złej jakości, jeśli ceny są wygórowane, jeśli produkty są niebezpieczne lub bezwartościowe, jeśli konsument nie jest w stanie dokonać wyboru na podstawie posiadanych informacji,

³ Dz.U.UE.L.2019.136.28

⁴ Dz.U. z 2022 r., poz. 2581

⁵ Dz.U.UE.L.2019.328.7

*to jego pieniądź przestaje mieć wartość, jego zdrowie i bezpieczeństwo znajdują się w stanie zagrożenia, a interes narodowy na tym cierpi*⁶.

W wystąpieniu tym zostały zawarte cztery podstawowe prawa:

- do bezpieczeństwa,
- do uczciwej informacji o transakcji,
- do swobodnego wyboru dóbr i usług,
- do składania postulatów⁷.

Dziesięć lat po wystąpieniu Kennedy'ego sprawami konsumenckimi zainteresowały się państwa członkowskie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej i aktualnie wskazać można na cztery etapy rozwoju uregulowań konsumenckich w Unii Europejskiej⁸. Pierwszy z nich trwał do lat 80. XX w., w którym nie było materialno-prawnych norm chroniących konsumenta. Priorytet stanowiła wyłącznie integracja ekonomiczna. Okres ten charakteryzował brak bezpośredniej normy do wydawania aktów chroniących konsumenta, a wszelkie działania były podejmowane na podstawie ówczesnego art. 100 *Traktatu Rzymskiego*, odnoszącego się do upodabniania przepisów państw członkowskich, mających wpływ na funkcjonowanie wspólnego rynku; swobody przepływu: osób, dóbr i kapitału wraz ze wspólnym rynkiem, miały zapewnić samoistne korzyści dla konsumentów⁹.

Rezolucją Rady z 14.04.1975 r. przyjęto „Pierwszy program wspólnej polityki i edukacji konsumenta”, który zapoczątkował inicjatywy europejskie zmierzające, jak się okazało w późniejszym okresie, do stworzenia rzeczywistego, wewnętrznego rynku konsumenta, opartego na właściwym zrównoważeniu wysokiego poziomu ochrony praw konsumenta z konkurencyjnością przedsiębiorstw, przy jednoczesnym ścisłym poszanowaniu zasady pomocniczości. Program ten przyjmował ogólne prawa konsumenta, które zachowały do dziś swą aktualność, tj.: prawo do ochrony interesów ekonomicznych, prawo do bezpieczeństwa i konieczności naprawienia wyrządzonych szkód, dostępu do wymiaru

⁶ F. Byłok, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*, Katowice 2013, s. 256.

⁷ *Ibidem*.

⁸ M. Samson, *Rozwój idei ochrony konsumenta po 1962 r. Konsument w ujęciu prawnym i ekonomicznym*, „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 3, s. 165.

⁹ *Ibidem*.

*sprawiedliwości, informacji i edukacji oraz bycia reprezentowanym i wysłuchanym*¹⁰.

Drugi etap rozwoju unijnego prawa konsumenckiego cechowało przyjęcie w poszczególnych państwach, a także w samej Unii licznych materialno-prawnych regulacji odnoszących się do ochrony konsumentów.

*Od tego momentu, dla uzasadnienia rozwoju polityki ochrony konsumenta, przytaczać zaczęto nie tylko argumenty natury ekonomicznej, odnoszące się do swobodnego przepływu dóbr i usług oraz właściwego funkcjonowania wspólnego rynku, lecz także motywy natury socjalnej. Uznano, że ochrona zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów jest tak samo istotna, jak obrona ich interesów ekonomicznych. Do podstawowych praw konsumenta zaliczono prawo do rekompensaty poniesionych szkód, prawo do informacji i edukacji oraz prawo do reprezentacji*¹¹.

W ocenie M. Jagielskiej, organy unijne uznały, że proces integracji ekonomicznej w Unii musi jednocześnie dawać wymierne korzyści społeczne konsumentom, takie jak wyższy poziom ochrony ich interesów ekonomicznych, podwyższenie standardów w zakresie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa, efektywny dostęp do wymiaru sprawiedliwości, gwarancję uczestnictwa w procesach podejmowania decyzji ich dotyczących oraz lepszy poziom edukacji w różnych kwestiach związanych z szeroko rozumianą konsumpcją¹².

Trzeci etap, trwający od lat 90. XX wieku do roku 2007 to etap coraz większej ochrony praw konsumentów. W *Traktacie z Maastricht* przewidziano wyraźną podstawę prawną dla aktywności organów Unii w zakresie polityki konsumenckiej. W art. 3, zawierającym katalog środków, które Unia może przedsięwziąć dla realizacji celów określonych w art. 2, wymienia się pod literą s przyczynianie się do wzmocnienia ochrony konsumenta. Podstawowe znaczenie miał jednak (według ówczesnie obowiązującej numeracji) art. 129a TWE (obecnie art. 169 TFUE), w myśl którego Wspólnota przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu ochrony konsumenta przez: środki stosowane na podstawie art. 100A w ramach ustanawiania rynku wewnętrznego; działania szczególne, wspierające i uzupełniające politykę realizowaną przez państwa członkowskie dla ochrony zdrowia,

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ M. Jagielska, *Ewolucja ochrony konsumenta w prawie kolizyjnym Unii Europejskiej w zakresie zobowiązań umownych*, Warszawa 2010, s. 28.

¹² *Ibidem*.

bezpieczeństwa i interesów ekonomicznych konsumentów oraz dla zapewnienia im odpowiedniej informacji¹³.

Rola, jaką odegrał w rozwoju europejskiego prawa konsumenckiego ówczesny art. 129a, jest na pewno znacząca. Przede wszystkim bowiem dał on Unii legitymację do podejmowania działań zmierzających do stworzenia polityki konsumenckiej na szczeblu unijnym. Komisja uzyskała kompetencję do formułowania stosownych propozycji legislacyjnych bez konieczności odwoływania się do polityki wspólnego rynku. Można obrazowo rzec, iż w ten sposób unijna polityka konsumencka „wyszła z szarej strefy”, w której znajdowała się dotychczas. Polityka konsumencka uzyskała swoją autonomię, stając się odrębną polityką Unii. Zmiany wprowadzone do Traktatu o Unii Europejskiej przez przyjęty w czerwcu 1997 r. Traktat amsterdamski w dwojaki sposób udoskonalają unormowanie art. 129a Traktatu (obecnie art. 169 TFUE). Po pierwsze do listy określonych w art. 129a celów unijnej polityki konsumenckiej włączono edukację i reprezentację konsumentów (ich prawo do organizowania się dla ochrony swoich interesów); po drugie, dążąc do zintegrowania polityki konsumenckiej z innymi politykami i działaniami Unii, do omawianego przepisu dodano nowy ustęp, na mocy którego: Wymogi dotyczące ochrony konsumenta będą brane pod uwagę przy określaniu i wprowadzaniu w życie wspólnotowych działań i polityk¹⁴.

Czwarty etap, związany z ujednoczaniem rozwiązań prawnych odnoszących się do ochrony konsumentów, zapoczątkowała rezolucja Rady z 31 maja 2007 roku w sprawie strategii polityki konsumenckiej UE (2007–2013) (2007/C 166/01). W przywołanej rezolucji zwrócono uwagę, że w coraz większym stopniu polityka konsumencka znajduje się na rozdrożu głównych wyzwań, przed jakimi stoją obywatele, gospodarka i społeczeństwa. Rosnąca złożoność rynków detalicznych powoduje wzrost roli konsumentów, a ich silniejsza pozycja na rynku wiąże się również z większą odpowiedzialnością konsumentów za prowadzenie swoich spraw. Wielu konsumentów może skorzystać z takiego stanu rzeczy, jednak grupy najbardziej narażone znajdują się w gorszej sytuacji, przy czym rosnąca konsumpcja dzieci i osób starszych powoduje wzrost liczby konsumentów zagrożonych niewłaściwym

¹³ *Ibidem*, s. 32.

¹⁴ *Ibidem*.

wyborem. Z drugiej strony bardziej niż kiedykolwiek potrzebujemy zaufania konsumentów, pozwalającego na pobudzenie naszych gospodarek.

W rezolucji podniesiono, że rewolucja technologiczna związana z internetem i digitalizacją będzie postępowała coraz szybciej. Najważniejszym czynnikiem w tym zakresie będzie upowszechnienie się technologii szerokopasmowej, które najprawdopodobniej przyczyni się w znacznym stopniu do rozwoju handlu elektronicznego. Handel ten ma bardzo duży potencjał dla poprawy dobrobytu konsumentów poprzez udostępnianie większego asortymentu produktów, zwiększanie konkurencji cenowej oraz rozwój nowych rynków. Stanowi on również znaczne wyzwanie dla konsumentów, przedsiębiorstw i ochrony konsumentów.

W szczególności zmniejsza on siłę oddziaływania tradycyjnych form reklamy i mediów na rynki dóbr konsumenckich. Będzie to wyzwaniem dla tradycyjnych sposobów regulowania, samoregulacji oraz egzekwowania przepisów. MŚP będą miały bardziej bezpośredni dostęp do konsumentów, a towary i usługi będą w coraz większym stopniu dostosowane do indywidualnych potrzeb. Jednak tradycyjne prawa konsumentów będą w coraz mniejszym stopniu dostosowane do ery cyfrowej. Rolą polityki konsumenckiej jest zapewnienie, by towary i usługi były bezpieczne, a rynki miały przejrzysty i uczciwy charakter – w ten sposób umożliwi konsumentom dokonywanie świadomych wyborów oraz sprawi, że nieuczciwi handlowcy zostaną wykluczeni z rynku. Polityka konsumencka może dać konsumentom narzędzia pozwalające im na dokonywanie racjonalnych wyborów oraz podejmowanie odpowiedzialności za obronę własnych interesów. Zaufanie konsumentów do funkcjonowania rynku wewnętrznego przyczyni się również do postrzegania UE jako bezpiecznego kierunku dla handlu elektronicznego z innych części świata.

Po raz pierwszy w Polsce pojęcie „konsument” zostało użyte w rozporządzeniu Rady Ministrów z 30 maja 1995 roku w sprawie szczegółowych warunków zawierania i wykonywania umów sprzedaży rzeczy ruchomej z udziałem konsumentów¹⁵. W § 3 pkt. 2 tego rozporządzenia „konsument” jest uważany za każdego, kto nabył towar lub też usługę dla celów niezwiązanych z działalnością gospodarczą. „Przez użycie słowa „każdy” dostrzeżemy, iż zakres podmiotowy ustawodawca określił dość szeroko, obejmował nie

¹⁵ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 maja 1995 r. w sprawie szczegółowych warunków zawierania i wykonywania umów sprzedaży rzeczy ruchomej z udziałem konsumentów, Dz.U. z 1995 r. Nr 64, poz. 328.

tylko osoby fizyczne, ale też osoby prawne. Na tle definicji konsumenta pojawił się problem związany z prawidłowym określeniem celów niezwiązanych z działalnością gospodarczą¹⁶.

Przystąpienie Polski do UE spowodowało, że w polskim porządku prawnym obowiązuje prawo unijne w zakresie ochrony praw konsumentów. Harmonizacja prawa jest procesem realizacji celów prawodawcy unijnego podyktowanych potrzebami obrotu gospodarczego na rynku wewnętrznym, zaś w świetle *Traktatu z Lizbony* – kompetencja Unii Europejskiej do harmonizacji przepisów krajowych nadal polega na podejmowaniu działań prawodawczych w celu budowy i rozwoju rynku wewnętrznego¹⁷.

W konsekwencji cel harmonizacyjny Unii Europejskiej jest wciąż związany z optymalizacją obrotu gospodarczego. Poprzez mniej lub bardziej intensywną (zależnie od zastosowanej metody harmonizacji) integrację przestrzeni prawnych, a w konsekwencji i przestrzeni gospodarczych (rynków) poszczególnych państw członkowskich Unia Europejska realizuje swoje priorytety, czyli cele integracyjno-gospodarcze. Prawo konsumenckie jest ilustracją swoistego programu harmonizacyjnego realizowanego przez Unię Europejską – ma ono, jako istotny fragment polityki rynku wewnętrznego, sprzyjać realizacji swobód traktatowych¹⁸.

Naruszanie praw konsumentów przez przedsiębiorców

Nieuczciwe praktyki rynkowe zostały unormowane w ustawie z 23 sierpnia 2007 roku o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym¹⁹.

W piśmiennictwie przyjmuje się, że nieuczciwe praktyki mają charakter trójstopniowy²⁰. Po pierwsze w ustawie (np. art. 7 i 9) zdefiniowano zachowania przedsiębiorców, które będą kwalifikowane jako praktyki nieuczciwe

¹⁶ Z. Ślusarczyk, *Unijna polityka ochrony konsumentów*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 1, s. 60.

¹⁷ A. Kunkiel-Kryńska, *Metody harmonizacji prawa konsumenckiego w Unii Europejskiej i ich wpływ na procesy implementacyjne w państwach członkowskich*, Warszawa 2013, Wstęp.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ Dz. U. z 2017 r., poz. 2070; dalej jako: NieuczPraktRynkU.

²⁰ E. Wojtaszek-Mik, *Nieuczciwe praktyki handlowe w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości*, [w:] K. Ślęzak, *Studia i analizy Sądu Najwyższego*. Tom 6, rocznik 2012, Warszawa 2012, s. 127.

w każdych okolicznościach, bez konieczności uwzględniania oraz oceny wszystkich cech danego zachowania przedsiębiorcy wobec konsumenta i okoliczności temu zachowaniu towarzyszących (nieuczciwe praktyki rynkowe *per se*), i w stosunku do zachowań z tej listy nie jest dopuszczalne wykazywanie ich uczciwości w konkretnej sytuacji, co oznacza, że przedsiębiorca, wobec którego podnoszony jest zarzut stosowania tego rodzaju praktyki nieuczciwej, w każdych okolicznościach może się przed nim bronić wyłącznie na płaszczyźnie faktycznej poprzez wykazywanie, że jego zachowanie nie wypełniało wszystkich przesłanek ustawowych²¹.

Jak wskazuje się w judykaturze, praktyka rynkowa stosowana przez przedsiębiorców wobec konsumentów jest nieuczciwa, jeżeli jest sprzeczna z dobrymi obyczajami i w istotny sposób zniekształca lub może zniekształcić zachowanie rynkowe przeciętnego konsumenta przed zawarciem umowy dotyczącej produktu, w trakcie jej zawierania lub po jej zawarciu. Za nieuczciwą praktykę rynkową uznaje się w szczególności praktykę rynkową wprowadzającą w błąd oraz agresywną praktykę rynkową, a także stosowanie sprzeczne z prawem kodeksu dobrych praktyk. Praktykę rynkową uznaje się za działanie wprowadzające w błąd, jeżeli działanie to w jakikolwiek sposób powoduje lub może powodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął. Wprowadzającym w błąd działaniem może być w szczególności rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji. Nieuczciwymi praktykami rynkowymi w każdych okolicznościach są następujące: wprowadzające w błąd twierdzenie, że produkt jest w stanie leczyć choroby, zaburzenia lub wady rozwojowe, jeżeli jest to niezgodne z prawdą²².

Obok praktyk nieuczciwych *ex lege* ustawodawca wyróżnia i wskazuje cechy dwóch podstawowych rodzajów sankcjonowanych zachowań przedsiębiorców w stosunku do konsumentów, tj. praktyk polegających na wprowadzaniu w błąd (np. art. 4 ust. 2, art. 5–6) oraz praktyk agresywnych (np. art. 4 ust. 2, art. 8)²³. Jeśli chodzi o praktyki wprowadzające w błąd, konieczne jest ustalenie wystąpienia po stronie przedsiębiorcy działania lub

²¹ R. Blicharz, K. Horubski, M. Pawelczyk, *Prawo konkurencji w systemie publicznego prawa gospodarczego*, w: R. Hauser, *System Prawa Administracyjnego*. T. 8b. *Publiczne prawo gospodarcze*, Warszawa 2018, s. 779.

²² Wyrok Sądu Okręgowego – Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w Warszawie z dnia 29 marca 2021 r., XVII AmA 23/19, Legalis nr 2584139.

²³ R. Blicharz, *Prawo...*, s. 779.

zaniechania powodującego lub zdolnego w jakikolwiek sposób spowodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął.

Praktyki takie mogą przybierać postać działania lub zaniechania. Działanie przedsiębiorcy polegać będzie w tym przypadku przede wszystkim na rozpowszechnianiu nieprawdziwych informacji lub podawaniu informacji prawdziwych, lecz w sposób mogący wprowadzać w błąd. Z kolei wśród praktyk wprowadzających konsumenta w błąd przez zaniechanie należy w szczególności wskazać na: zatajenie lub nieprzekazywanie w sposób jasny, jednoznaczny lub we właściwym czasie istotnych informacji dotyczących produktu, a także na nieujawnianie handlowego celu praktyki, jeżeli nie wynika on jednoznacznie z okoliczności jej dokonywania²⁴.

W judykaturze wskazuje się, że kwalifikacja praktyki jako wprowadzającej w błąd opiera się na ustaleniu, że w wyniku jej stosowania naruszone zostało prawo konsumenta do podjęcia w pełni świadomego wyboru rynkowego²⁵. Interpretując pojęcie praktyki wprowadzającej w błąd, należy zatem stwierdzić, że jest to każda praktyka, która w jakikolwiek sposób, w tym również przez swoją formę, wywołuje skutek w postaci co najmniej możliwości wprowadzenia w błąd „przeciętnego konsumenta”, do którego jest skierowana lub dociera, i która ze względu na swoją zwodniczą naturę może zniekształcić jego zachowanie rynkowe. Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym zakazuje zarówno faktycznego, jak i potencjalnego zniekształcania zachowań rynkowych konsumentów. Bez znaczenia pozostaje przy tym kwestia motywacji, zamiaru czy świadomości sprawcy. Nie jest konieczne, aby niedozwolone działanie było podjęte np. z zamiarem osiągnięcia zysku, wprowadzenia w błąd. Już samo zagrożenie interesu konsumentów stanowi bowiem przedmiot ochrony prawnej.

Dla prawidłowej oceny stosowanych praktyk rynkowych, a zwłaszcza ich wpływu na zachowania rynkowe konsumenta, konieczne jest uwzględnienie cech adresata ocenianej praktyki, którego ustawa określa jako „przeciętnego konsumenta”. W oparciu o definicję zawartą w art. 2 pkt 8 ustawy należy

²⁴ *Ibidem*, s. 780.

²⁵ Wyrok Sądu Okręgowego – Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w Warszawie z dnia 6 grudnia 2022 r., XVII AmA 22/21, Legalis nr 2880459.

przyjąć, że przeciętny konsument, to osoba dostatecznie dobrze poinformowana, uważna, ostrożna i rozsądnie krytyczna. Wzorzec ten nie może być jednak definiowany w oderwaniu od konkretnych warunków ustalonych w sprawie oraz od realiów środowiskowych. Oceny zakresu informacji oraz poziomu uwagi i ostrożności dokonuje się bowiem z uwzględnieniem czynników społecznych, kulturowych, językowych i przynależności danego konsumenta do szczególnej grupy konsumentów, przez którą rozumie się dającą się jednoznacznie zidentyfikować grupę konsumentów, szczególnie podatną na oddziaływanie praktyki rynkowej lub na produkt, którego praktyka rynkowa dotyczy, ze względu na szczególne cechy, takie jak: wiek, niepełnosprawność fizyczna lub umysłowa.

Zgodnie z art. 8 NieuczPraktRynkU, praktykę rynkową uznaje się za agresywną, jeżeli przez niedopuszczalny nacisk w znaczny sposób ogranicza lub może ograniczyć swobodę wyboru przeciętnego konsumenta lub jego zachowanie względem produktu, i tym samym powoduje lub może powodować podjęcie przez niego decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął. Ustawodawca przyjął, że za niedopuszczalny nacisk uważa się każdy rodzaj wykorzystania przewagi wobec konsumenta, w szczególności użycie lub groźbę użycia przymusu fizycznego lub psychicznego, w sposób znacznie ograniczający zdolność przeciętnego konsumenta do podjęcia świadomej decyzji dotyczącej umowy.

Oceniając, czy praktyka rynkowa jest agresywna, należy uwzględnić wszystkie jej cechy i okoliczności wprowadzenia produktu na rynek, a w szczególności:

- 1) czas, miejsce, rodzaj lub uciążliwość danej praktyki;
- 2) celowe wykorzystanie przez przedsiębiorcę przymusowego położenia konsumenta lub innych okoliczności na tyle poważnych, że ograniczają one zdolność konsumenta do podjęcia świadomej decyzji dotyczącej umowy;
- 3) uciążliwe lub niewspółmierne bariery pozaumowne, które przedsiębiorca wykorzystuje, aby przeszkodzić konsumentowi w wykonaniu jego praw umownych, w tym prawa do odstąpienia i wypowiedzenia umowy lub do rezygnacji na rzecz innego produktu lub przedsiębiorcy;
- 4) groźby podjęcia działania niezgodnego z prawem lub użycie obraźliwych sformułowań bądź sposobów zachowania.

Praktyki agresywne to kwalifikowana forma nieuczciwych praktyk rynkowych, przy czym element wprowadzenia w błąd nie jest tu konieczny do wykazania. Natomiast elementami wyróżniającymi działanie polegające

na stosowaniu niedopuszczalnego nacisku oraz będące jego skutkiem znaczne ograniczenie swobody wyboru lub zachowania konsumenta względem produktu. Każdy z tych elementów jest konieczny do wykazania przez stronę, która zarzuca przedsiębiorcy stosowanie tego rodzaju praktyki. Brak pierwszego z nich decyduje o braku „agresywności” praktyki, z kolei brak drugiego oznacza niespełnienie progu doniosłości rynkowej, ponieważ za agresywne mogą zostać uznane wyłącznie te praktyki, które zniekształcają zachowania rynkowe konsumenta²⁶.

Aktualne rozwiązania prawne w zakresie ochrony praw konsumentów

Art. 169 ust. 1 oraz art. 169 ust. 2 lit. a) *Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej* (TFUE) stanowi, że Unia ma się przyczyniać do osiągnięcia wysokiego poziomu ochrony konsumentów poprzez środki, które przyjmuje na podstawie art. 114 TFUE.

Z kolei art. 38 *Karty praw podstawowych Unii Europejskiej* (zwanej dalej „Kartą”) stanowi, że w politykach Unii zapewnia się wysoki poziom ochrony konsumentów.

Pojawienie się kwestii związanych z ochroną konsumenta w aktach o tak wysokim znaczeniu sprawia, że zasadny jest pogląd, iż ochrona konsumentów jest jednym z istotnych obszarów zainteresowania prawodawcy unijnego.

W ostatnich latach w polskim porządku prawnym zaczęły obowiązywać rozwiązania prawne, które w istotny sposób wpłynęły na relacje pomiędzy konsumentami i przedsiębiorcami i jednocześnie mają duże znaczenie w pojawieniu się nowoczesnych rozwiązań chroniących konsumentów przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi. Mowa tutaj o szeregu zmian, jakie pojawiły się m.in. w ustawie o prawach konsumenta, ustawie o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, ustawie o informowaniu o cenach towarów i usług, *Kodeksie cywilnym* i in. Powyższe rozwiązania są skutkiem

²⁶ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 30 listopada 2012 r., VI ACa 574/12, Legalis nr 739234.

implementacji trzech unijnych dyrektyw: Omnibus²⁷, Towarowej²⁸ oraz Cyfrowej²⁹.

Wprowadzenie trzech powyżej opisanych Dyrektyw do unijnego porządku prawnego było efektem przeglądu rozwiązań prawnych dotyczących obrotu pomiędzy konsumentami a przedsiębiorcami. Mając na uwadze rozwój nowoczesnych technologii i związaną z nim dynamicznie postępującą cyfryzację gospodarki przekładającą się na możliwość dotarcia do szerokiego grona konsumentów i zaoferowania im nowych, coraz bardziej skomplikowanych usług czy produktów, konieczne stało się dokonanie przeglądu przepisów prawa konsumenckiego pod kątem odpowiedniego dostosowania instrumentów ochrony interesów konsumentów, zwłaszcza w nowych obszarach, a w szczególności na rynku cyfrowym. Istotne jest zatem wzmocnienie skuteczności obowiązujących przepisów konsumenckich oraz unowocześnienie i ulepszenie niektórych instrumentów ochrony interesów konsumentów w kontekście dynamicznie postępującej cyfryzacji gospodarki. Ustawodawca unijny wskazał, że do najważniejszych problemów w zakresie ochrony praw konsumenckich należą:

- brak przejrzystości usług i ofert proponowanych konsumentom korzystającym z internetowych platform handlowych, gdyż konsument korzystający z internetowej platformy handlowej otrzymuje różnorodne oferty od dostawców zewnętrznych sprzedających na danej internetowej platformie handlowej, jak również oferty od samej internetowej platformy handlowej. Konsument nie zawsze wie, w jaki sposób ustalono ranking ofert prezentowanych im na internetowej platformie

²⁷ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2161 z dnia 27 listopada 2019 r., zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 98/6/WE, 2005/29/WE oraz 2011/83/UE w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta, Dz.Urz. UE L z 2019 r. Nr 328, s. 7; dalej jako Dyrektywa 2019/2161 albo Dyrektywa Omnibus.

²⁸ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/771 z dnia 20 maja 2019 r. w sprawie niektórych aspektów umów sprzedaży towarów, zmieniająca rozporządzenie (UE) 2017/2394 oraz dyrektywę 2009/22/WE oraz uchylająca dyrektywę 1999/44/WE, Dz.Urz. UE L z 2019 r. Nr 136, s. 28 oraz Dz.Urz. UE L z 2019 r. Nr 305, s. 63; dalej jako Dyrektywa 2019/771 albo Dyrektywa Towarowa.

²⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/770 z dnia 20 maja 2019 r. w sprawie niektórych aspektów umów o dostarczanie treści cyfrowych i usług cyfrowych, Dz.Urz. UE L z 2019 r. Nr 136, s. 1 oraz Dz.Urz. UE L z 2019 r. Nr 305, s. 60; dalej jako Dyrektywa 2019/770 albo Dyrektywa Cyfrowa.

handlowej ani z kim zawierają umowę (z samą platformą czy sprzedawcą zewnętrznym, czy z przedsiębiorcą, czy innym konsumentem). Ponadto konsumenci mogą pozostawać w błędnym przekonaniu, że mają do czynienia z przedsiębiorcami, a tym samym, że korzystają z praw przysługujących konsumentom;

- niedostateczne dopasowanie instrumentów ochrony konsumenta do dynamicznie rozwijających się usług cyfrowych z uwzględnieniem „bezpłatnych” usług cyfrowych, tj. usług świadczonych w zamian za dane osobowe, a nie za zapłatę ceny w pieniądzu;
- nadmierna regulacja niektórych obowiązków informacyjnych przedsiębiorców;
- brak precyzyjnych wytycznych dotyczących postępowania organów ochrony konsumenta w odniesieniu do produktów o podwójnej jakości.

W preambule do Dyrektywy Omnibus zawarto stwierdzenie, że prawo ochrony konsumentów powinno być skutecznie stosowane w całej Unii. Kompleksowa ocena adekwatności prawa konsumenckiego i marketingowego przeprowadzona przez Komisję w latach 2016 i 2017 w ramach programu sprawności i wydajności regulacyjnej (REFIT) wykazała jednak, że skuteczność unijnego prawa ochrony konsumentów jest zagrożona wskutek braku stosownej wiedzy zarówno wśród przedsiębiorców, jak i konsumentów oraz że można byłoby częściej wykorzystywać istniejące możliwości dochodzenia roszczeń³⁰.

Zmiany technologiczne sprawiły, że rozwija się rynek towarów, które zawierają w sobie treści cyfrowe lub usługi cyfrowe albo są z takimi treściami bądź usługami wzajemnie połączone. Ze względu na rosnącą liczbę tego typu urządzeń i coraz większy popyt na nie wśród konsumentów konieczne są działania na poziomie Unii, aby zapewnić wysoki poziom ochrony konsumentów oraz zwiększyć pewność prawa w odniesieniu do zasad mających zastosowanie do umów sprzedaży takich produktów. Zwiększająca się pewność prawa pomogłaby wzmocnić zaufanie konsumentów i sprzedawców³¹.

Słusznie dostrzegł prawodawca unijny, że konsumenci nie zawsze czują się pewnie, dokonując transgranicznych zakupów, zwłaszcza przez internet. Jednym z głównych czynników powodujących ten brak zaufania konsumentów jest niepewność co do przysługujących im podstawowych praw wynikających z umowy oraz brak jasno określonych ram prawnych

³⁰ Pkt 2 preambuły do Dyrektywy Omnibus.

³¹ Pkt 5 preambuły do Dyrektywy Towarowej.

dla umów dotyczących treści cyfrowych lub usług cyfrowych. Wielu konsumentów napotyka problemy związane z jakością treści cyfrowych lub usług cyfrowych bądź też z dostępem do nich. Otrzymują oni przykładowo niewłaściwe albo wadliwe treści cyfrowe lub usługi cyfrowe bądź nie mogą uzyskać do nich dostępu. W rezultacie konsumenci ponoszą szkody zarówno finansowe, jak i niefinansowe. W celu zaradzenia tym problemom, zarówno przedsiębiorcy, jak i konsumenci powinni móc polegać na w pełni zharmonizowanych prawach wynikających z umowy w pewnych głównych obszarach dostarczania treści cyfrowych lub usług cyfrowych w całej Unii. Pełna harmonizacja niektórych kluczowych aspektów regulacyjnych zwiększyłaby znacznie pewność prawa w przypadku konsumentów i przedsiębiorców. Zharmonizowane przepisy prawa umów konsumenckich we wszystkich państwach członkowskich ułatwiłyby przedsiębiorcom, a zwłaszcza MŚP dostarczanie treści cyfrowych lub usług cyfrowych w całej Unii. Zapewniłyby one przedsiębiorcom dostarczającym treści cyfrowe lub usługi cyfrowe w innych państwach członkowskich stabilne środowisko prawne w zakresie prawa umów. Zapobiegałyby one także rozdrobnieniu prawnemu, które wynikłoby z przyjęcia nowych przepisów krajowych dotyczących treści cyfrowych i usług cyfrowych³².

Warto zatem dokonać krótkiego przeglądu najistotniejszych rozwiązań prawnych chroniących konsumentów przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców.

Przepis art. 4 ustawy z 9 maja 2014 roku o informowaniu o cenach towarów i usług³³, w brzmieniu nadanym ustawą z 1 grudnia 2022 roku o zmianie ustawy o prawach konsumenta oraz niektórych innych ustaw³⁴, określa, że w każdym przypadku informowania o obniżeniu ceny towaru lub usługi obok informacji o obniżonej cenie uwidacznia się również informację o najniższej cenie tego towaru lub tej usługi, która obowiązywała w okresie 30 dni przed wprowadzeniem obniżki (art. 4 ust. 2). Jeżeli dany towar lub dana usługa są oferowane do sprzedaży w okresie krótszym niż 30 dni, obok informacji o obniżonej cenie uwidacznia się również informację o najniższej cenie tego towaru lub tej usługi, która obowiązywała w okresie od dnia rozpoczęcia oferowania tego towaru lub tej usługi do sprzedaży do dnia wprowadzenia obniżki (art. 4 ust. 3). W przypadku towarów, które ulegają

³² Pkt 5-7 preambuły do Dyrektywy Cyfrowej.

³³ T.j. Dz. U. z 2023 r., poz. 168; dalej jako: InfCenTiUU.

³⁴ Dz.U. z 2022 r., poz. 2581; dalej jako: ustawa z 1 grudnia 2022 r.

szybkemu zepsuciu lub mają krótki termin przydatności, obok informacji o obniżonej cenie uwidacznia się informację o cenie sprzed pierwszego zastosowania obniżki, z zastrzeżeniem że terminy, o których mowa w ust. 2 i 3, nie mają zastosowania (art. 4 ust. 4). Powyższe rozwiązania mają zastosowanie do reklamy towaru lub usługi, które zawierają podaną cenę (art. 4 ust. 5).

Takie uregulowanie sprawia, że konsument ma rzeczywistą wiedzę co do tego, czy obniżka ceny faktycznie ma charakter promocyjny, czy też wyłącznie pozorny. Informowanie o obniżkach cen niejednokrotnie było działaniem nieprawdziwym i wprowadzającym konsumentów w błąd, gdyż cena towaru lub usługi pozostawała niezmienną lub też nawet wzrastała. Jest to więc przykład nowoczesnego rozwiązania, które ma na celu ukrócenie „promocyjnych oszustw”.

Ustawa z 4 listopada 2022 roku o zmianie ustawy o prawach konsumenta, ustawy *Kodeks cywilny* oraz ustawy *Prawo prywatne międzynarodowe*³⁵ dokonała niezwykle istotnych zmian w zakresie PrKons³⁶.

Przed wszystkim zmienione zostały uregulowania odnoszące się do odpowiedzialności przedsiębiorcy za brak zgodności towaru z umową, jaka została zawarta z konsumentem. Stosownie do przepisu art. 43a ust. 1 PrKons, w razie braku zgodności towaru z umową konsumentowi przysługują uprawnienia określone w niniejszym rozdziale. Do umów zobowiązujących do przeniesienia własności towaru na konsumenta, w tym w szczególności umów sprzedaży, umów dostawy oraz umów o dzieło będące towarem, nie stosuje się przepisów księgi trzeciej tytułu XI działu II ustawy z 23 kwietnia 1964 roku *Kodeks cywilny*³⁷. Nowo wprowadzone przepisy przewidują wyłączenie stosowania przepisów *Kodeksu cywilnego* o rękojmi przy sprzedaży w stosunku do konsumentów (art. 43a ust. 1 PrKons) i odrębne uregulowanie tej materii. Przyjęcie takiego rozwiązania jest *novum* na gruncie prawa cywilnego, bowiem w zasadzie stanowi odejście od instytucji wady fizycznej i prawnej na rzecz zgodności (bądź jej braku) towaru z umową.

Niezwykle nowatorskim rozwiązaniem jest definicja legalna towaru zgodnego z umową. Za taki uważa się towar, w odniesieniu do którego zgodne z umową pozostają w szczególności jego opis, rodzaj, ilość, jakość, kompletność i funkcjonalność, a w odniesieniu do towarów z elementami

³⁵ Dz. U. z 2022 r., poz. 2337; dalej jako ustawa z 4 listopada 2022 r.

³⁶ Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, Dz. U. z 2020 r., poz. 287; dalej jako: PrKons.

³⁷ Dz.U. z 2022 r., poz. 1360 i 2337; dalej jako: KC.

cyfrowymi również kompatybilność, interoperacyjność i dostępność aktualizacji, przydatność do szczególnego celu potrzebnego konsumentowi, o czym konsument powiadomił przedsiębiorcę najpóźniej w chwili zawarcia umowy i który przedsiębiorca zaakceptował. Ponadto towar, aby został uznany za zgodny z umową, musi nadawać się do celów, do których zazwyczaj używa się towaru tego rodzaju, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa, norm technicznych lub dobrych praktyk, występować w takiej ilości i mieć takie cechy, w tym trwałość i bezpieczeństwo, a w odniesieniu do towarów z elementami cyfrowymi również funkcjonalność i kompatybilność, jakie są typowe dla towaru tego rodzaju i których konsument może rozsądnie oczekiwać, biorąc pod uwagę charakter towaru oraz publiczne zapewnienie złożone przez przedsiębiorcę, jego poprzedników prawnych lub osoby działające w ich imieniu, w szczególności w reklamie lub na etykiecie, chyba że przedsiębiorca wykaże, że nie wiedział o danym publicznym zapewnieniu i oceniając rozsądnie, nie mógł o nim wiedzieć, lub przed zawarciem umowy publiczne zapewnienie zostało sprostowane z zachowaniem warunków i formy, w jakich publiczne zapewnienie zostało złożone, lub w porównywalny sposób, lub publiczne zapewnienie nie miało wpływu na decyzję konsumenta o zawarciu umowy. Towar musi być dostarczany z opakowaniem, akcesoriami i instrukcjami, których dostarczenia konsument może rozsądnie oczekiwać, jak również być takiej samej jakości, jak próbka lub wzór, które przedsiębiorca udostępnił konsumentowi przed zawarciem umowy, i odpowiadać opisowi takiej próbki lub takiego wzoru (art. 43b).

Zwrócić należy uwagę, że przedsiębiorca ponosi odpowiedzialność za brak zgodności towaru z umową wynikający z niewłaściwego zamontowania towaru, jeżeli zostało ono przeprowadzone przez przedsiębiorcę lub na jego odpowiedzialność, albo też niewłaściwego zamontowania przeprowadzonego przez konsumenta wynikającego z błędów w instrukcji dostarczonej przez przedsiębiorcę.

Zgodnie z art. 43c PrKons, przedsiębiorca ponosi odpowiedzialność za brak zgodności towaru z umową istniejący w chwili jego dostarczenia i ujawniony w ciągu dwóch lat od tej chwili, chyba że termin przydatności towaru do użycia, określony przez przedsiębiorcę, jego poprzedników prawnych lub osoby działające w ich imieniu, jest dłuższy. Domniemywa się, że brak zgodności towaru z umową, który ujawnił się przed upływem dwóch lat od chwili dostarczenia towaru, istniał w chwili jego dostarczenia, o ile nie zostanie udowodnione inaczej lub domniemania tego nie można pogodzić

ze specyfiką towaru lub charakterem braku zgodności towaru z umową. Przedsiębiorca nie może powoływać się na upływ terminu do stwierdzenia braku zgodności towaru z umową określonego w ust. 1, jeżeli brak ten podstępnie zataił. W odniesieniu do towarów z elementami cyfrowymi, przedsiębiorca ponosi odpowiedzialność za brak zgodności z umową treści cyfrowej lub usługi cyfrowej dostarczanych w sposób ciągły, który wystąpił lub ujawnił się w czasie, w którym zgodnie z umową miały być dostarczane. Czas ten nie może być krótszy niż dwa lata od chwili dostarczenia towaru z elementami cyfrowymi. Domniemywa się, że brak zgodności treści cyfrowej lub usługi cyfrowej z umową wystąpił w tym czasie, jeżeli w tym czasie się ujawnił.

W piśmiennictwie słusznie dostrzeżono, że powyższe zmiany spowodowały, iż odstąpienie od umowy przestało być podstawowym prawem konsumenta, zaś w przypadku niezgodności towaru z umową konsument ma prawo żądać w pierwszej kolejności naprawy lub wymiany towaru, przy czym przedsiębiorca może naprawić towar w miejsce żądanej wymiany albo odwrotnie, jeżeli doprowadzenie towaru do zgodności z umową w sposób wybrany przez konsumenta będzie niemożliwe albo wymagałoby to nadmiernych trudności³⁸. Natomiast gdyby warunki te dotyczyły zarówno wymiany, jak i naprawy, przedsiębiorca będzie uprawniony do odmowy doprowadzenia towaru do zgodności z umową.

Konsument będzie mógł złożyć oświadczenie o obniżeniu ceny albo odstąpieniu od umowy dopiero w drugiej kolejności. Będzie dysponował tą możliwością, gdy: przedsiębiorca nie doprowadzi towaru do zgodności z umową; odmówi tego działania; brak zgodności będzie nadal miał miejsce pomimo próby doprowadzenia towaru do zgodności z umową; brak zgodności towaru z umową będzie na tyle istotny, że uzasadni skorzystanie z prawa do obniżenia ceny albo odstąpienia od umowy bez uprzedniego żądania doprowadzenia towaru do zgodności z umową albo wówczas, gdy z uwagi na okoliczności lub oświadczenia przedsiębiorcy wiadomo, że nie zamierza on doprowadzić towaru do zgodności z umową w rozsądnym czasie lub bez nadmiernych niedogodności dla konsumenta³⁹.

³⁸ W. Chomiczewski, *Najważniejsze zmiany w ochronie konsumentów, czyli implementacja dyrektyw Omnibus, towarowej i cyfrowej*, SIP Legalis 2022.

³⁹ *Ibidem*.

W przepisach rozdziału 5b PrKons uregulowane zostały zagadnienia odnoszące się do dostarczania treści cyfrowej lub usługi cyfrowej.

W myśl art. 43h PrKons, pod pojęciem treści cyfrowej należy rozumieć również towar, który służy wyłącznie jako nośnik treści cyfrowej.

Przedsiębiorca dostarcza konsumentowi treść cyfrową lub usługę cyfrową niezwłocznie po zawarciu umowy, chyba że strony postanowiły inaczej. Treść cyfrową uważa się za dostarczoną w chwili, gdy treść cyfrowa lub środek, który pozwala na uzyskanie dostępu do treści cyfrowej lub pobranie treści cyfrowej, zostały udostępnione konsumentowi lub fizycznemu lub wirtualnemu urządzeniu, które konsument wybrał samodzielnie w tym celu, lub gdy konsument bądź takie urządzenie uzyskali do niej dostęp. Usługę cyfrową uważa się za dostarczoną w chwili, gdy konsument lub fizyczne bądź wirtualne urządzenie, które konsument wybrał samodzielnie w tym celu, uzyskali do niej dostęp. Ciężar dowodu dostarczenia treści cyfrowej lub usługi cyfrowej spoczywa na przedsiębiorcy (art. 43 j).

Ustawodawca wskazał, że treść cyfrowa lub usługa cyfrowa są zgodne z umową, jeżeli zgodne z umową pozostają w szczególności ich opis, rodzaj, ilość, jakość, kompletność, funkcjonalność, kompatybilność, interoperacyjność oraz dostępność wsparcia technicznego i aktualizacji, przydatność do szczególnego celu potrzebnego konsumentowi, o którym konsument powiadomił przedsiębiorcę najpóźniej w chwili zawarcia umowy i który przedsiębiorca zaakceptował. Ponadto treść cyfrowa lub usługa cyfrowa, aby mogły zostać uznane za zgodne z umową, muszą nadawać się do celów, w których zazwyczaj korzysta się z treści cyfrowej lub usługi cyfrowej tego rodzaju, z uwzględnieniem obowiązujących przepisów prawa, norm technicznych lub dobrych praktyk, występować w takiej ilości i mieć takie cechy, w tym funkcjonalność, kompatybilność, dostępność, ciągłość i bezpieczeństwo, jakie są typowe dla treści cyfrowej lub usługi cyfrowej tego rodzaju i których konsument może rozsądnie oczekiwać, biorąc pod uwagę charakter treści cyfrowej lub usługi cyfrowej oraz publiczne zapewnienia złożone przez przedsiębiorcę, jego poprzedników prawnych lub osoby działające w jego imieniu, w szczególności w reklamie lub na etykietce, chyba że przedsiębiorca wykaże, że nie wiedział o danym publicznym zapewnieniu i oceniając rozsądnie, nie mógł o nim wiedzieć, albo przed zawarciem umowy publiczne zapewnienie zostało sprostowane z zachowaniem warunków i formy, w jakich publiczne zapewnienie zostało złożone, lub w porównywalny sposób, lub też publiczne zapewnienie nie miało wpływu na decyzję konsumenta o zawarciu umowy. Należy dostrzec, że treść cyfrowa musi być dostarczana

z akcesoriami i instrukcjami, których dostarczenia konsument może rozsądnie oczekiwać, oraz być zgodna z wersją próbną lub zapowiedzią, które zostały udostępnione konsumentowi przez przedsiębiorcę przed zawarciem umowy (art. 43 k).

Obowiązkiem przedsiębiorcy jest informować konsumenta o aktualizacjach, w tym dotyczących zabezpieczeń, niezbędnych do zachowania zgodności treści cyfrowej lub usługi cyfrowej z umową oraz dostarcza je konsumentowi przez czas dostarczania treści cyfrowej lub usługi cyfrowej określony w umowie, na podstawie której dostarczanie następuje w sposób ciągły lub zasadnie oczekiwany przez konsumenta, uwzględniając rodzaj treści cyfrowej lub usługi cyfrowej i cel, w jakim są wykorzystywane, oraz okoliczności i charakter umowy, jeżeli umowa przewiduje dostarczanie treści cyfrowej lub usługi cyfrowej jednorazowo lub częściami. Jeżeli konsument nie zainstaluje w rozsądnym czasie aktualizacji dostarczonych przez przedsiębiorcę, przedsiębiorca nie ponosi odpowiedzialności za brak zgodności treści cyfrowej lub usługi cyfrowej z umową wynikający wyłącznie z braku aktualizacji, jeżeli poinformował konsumenta o aktualizacji i konsekwencjach jej niezainstalowania, lub niezainstalowanie lub niewłaściwa instalacja aktualizacji nie wynikały z błędów w instrukcji instalacji dostarczonej przez przedsiębiorcę. Ponadto przedsiębiorca nie ponosi odpowiedzialności za brak zgodności treści cyfrowej lub usługi cyfrowej z umową, jeżeli konsument, najpóźniej w chwili zawarcia umowy, został wyraźnie poinformowany, że konkretna cecha treści cyfrowej lub usługi cyfrowej odbiega od wymogów zgodności z umową oraz wyraźnie i odrębnie zaakceptował brak konkretnej cechy treści cyfrowej lub usługi cyfrowej. W przypadku gdy umowa przewiduje dostarczanie treści cyfrowej lub usługi cyfrowej w sposób ciągły, treść cyfrowa lub usługa cyfrowa muszą pozostawać zgodne z umową przez oznaczony w umowie czas ich dostarczania, zaś treść cyfrową lub usługę cyfrową dostarcza się w najnowszej wersji dostępnej w chwili zawarcia umowy, chyba że strony postanowiły inaczej.

Wprowadzone rozwiązania sprawiły, że konsument w pierwszej kolejności jest uprawniony do żądania doprowadzenia treści cyfrowej lub usługi cyfrowej do zgodności z umową, a przedsiębiorca ma prawo odmówić uczynienia zadość temu żądaniu, jeżeli będzie to niemożliwe albo wymagałoby nadmiernych kosztów dla przedsiębiorcy. W dalszej kolejności konsument może złożyć oświadczenie o obniżeniu ceny albo odstąpieniu od umowy, zaś przesłanki skorzystania z tych uprawnień są analogiczne jak w przypadku opisanym powyżej, a odnoszącym się do niezgodności towaru z umową.

Podkreślić należy, że kwestie odnoszące się do umów o dostarczanie treści cyfrowej lub usługi cyfrowej nie stanowiły dotychczas przedmiotu zainteresowania polskiego ustawodawcy, stąd też wprowadzone rozwiązania stanowią przykład nowoczesnych rozwiązań prawnych wynikających z coraz to szerszej cyfryzacji we wszystkich dziedzinach życia.

Zwrócić należy uwagę także na rozwiązania zawarte w art. 6 ust. 4 pkt 8 oraz art. 7 pkt 11a NieuczPraktRynkU odnoszące się do plasowania ofert, a więc przyznawania określonej widoczności produktom lub wagi nadawanej wynikom wyszukiwania przez przedsiębiorców, którzy udostępniają funkcję wyszukiwania internetowego w formie, w jakiej zostało przedstawione, zorganizowane lub przekazane niezależnie od wykorzystanych środków technologicznych (art. 2 pkt 11). Jeśli przedsiębiorca umożliwi wyszukiwanie produktów – np. na internetowej platformie handlowej lub w porównywarce cen – jest zobowiązany do poinformowania o głównych parametrach, które decydują o plasowaniu produktów – czyli kolejności pojawiania się wyników oraz do wyraźnego ujawnienia płatnej reklamy lub płatności dokonanej specjalnie w celu uzyskania wyższego plasowania produktów w wynikach wyszukiwania. Te główne parametry to ogólne kryteria, procesy, specyficzne sygnały wbudowane w algorytmy lub inne mechanizmy korygowania lub obniżania pozycji stosowane w związku z plasowaniem. Przedsiębiorcy nie muszą ujawniać szczegółowego funkcjonowania ich mechanizmów plasowania, w tym algorytmów, tylko ogólny opis głównych parametrów decydujących o plasowaniu, wyjaśniający domyślne główne parametry stosowane przez przedsiębiorcę oraz ich znaczenie w porównaniu z innymi parametrami, ale opis ten nie musi być przedstawiany indywidualnie dla każdego wyszukiwania.

Kolejną zmianą mającą na celu zapewnienie konsumentom większej przejrzystości podczas zakupów w Internecie jest dodanie w art. 12 NieuczPraktRynkU nowego obowiązku informacyjnego – przedsiębiorca będzie musiał poinformować konsumenta o indywidualnym dostosowaniu ceny na podstawie zautomatyzowanego podejmowania decyzji, jeżeli przedsiębiorca takie stosuje (art. 12 pkt 5a). Przedsiębiorcy mogą indywidualnie dostosowywać cenę swoich ofert do konkretnych konsumentów lub konkretnych kategorii konsumentów w oparciu o zautomatyzowane podejmowanie decyzji i profilowanie zachowań konsumentów pozwalające przedsiębiorcom ocenić siłę nabywczą konsumentów. Konsumenty powinni otrzymać jednak stosowną informację, gdy zaproponowana im cena została indywidualnie dostosowana na podstawie zautomatyzowanego podejmowania decyzji.

Wreszcie zwrócić należy uwagę na regulacje w zakresie zamieszczanych opinii przez klientów (6 ust. 4 pkt 7 oraz art. 7 pkt 25 i 26 NieuczPraktRynkU). Jeżeli więc przedsiębiorca umożliwia dostęp do opinii konsumentów o produktach, musi podawać informacje, czy i w jaki sposób zapewnia, że publikowane opinie pochodzą od konsumentów, którzy używali danego produktu lub go nabyli. Ponadto konsumenci powinni być w szczególności informowani o tym, czy przedsiębiorca zamieszcza wszystkie opinie, czy opinie te są sponsorowane lub czy mają na nie wpływ stosunki umowne z przedsiębiorcą. Ustawodawca uznał za niedozwolone twierdzenie przez przedsiębiorcę, który umożliwia dostęp do opinii konsumentów o produktach, że te opinie zostały zamieszczone przez konsumentów, którzy używali danego produktu lub go nabyli, mimo że przedsiębiorca nie podjął uzasadnionych i proporcjonalnych kroków, aby sprawdzić, czy te opinie pochodzą od tych konsumentów. Zabronione jest także zamieszczanie lub zlecanie zamieszczenia innej osobie nieprawdziwych opinii lub rekomendacji konsumentów lub zniekształcanie opinii lub rekomendacji konsumentów w celu promowania produktów.

Podsumowanie

Ze względu na dynamicznie postępującą digitalizację gospodarki konieczna jest bieżąca analiza i dostosowywanie unijnych oraz krajowych rozwiązań w zakresie prawa ochrony konsumentów. Nowo wprowadzane przepisy mają chronić konsumentów przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców oraz przyczynić się do ujednoczenia rynku państw UE.

W polskim porządku prawnym wprowadzono nowoczesne rozwiązania, które w istotny sposób wpływają na relacje pomiędzy konsumentami i przedsiębiorcami oraz dają dobrą podstawę dla stosowania skutecznych instrumentów chroniących konsumentów przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi. Wprowadzone zmiany wywołują skutki nie tylko w sferze unowocześnienia ochrony konsumentów, ale również skuteczniejszego egzekwowania ich praw. Wynikające w głównej mierze z implementacji dyrektywy unijnych nowelizacje należy ocenić jako bardzo korzystne dla konsumentów, stanowiące istotną i skuteczną ich ochronę.

Jednym z problemów i głównych czynników powodujących brak zaufania konsumentów w relacjach z przedsiębiorcami może okazać się niepewność co do przysługujących konsumentom praw wynikających z nowych

przepisów oraz możliwości ich skutecznego egzekwowania. W tym kontekście dużo zależy od realizacji obowiązków obciążających administrację publiczną, ze szczególnym uwzględnieniem roli organów odpowiedzialnych za kształtowanie oraz realizację polityki ochrony konsumentów w Polsce.

Wprowadzone w krajowym porządku prawnym zmiany w zakresie prawa konsumenckiego należy uznać za pozytywne i niezbędne. Przykładem jednej z najczęściej występujących w ocenie UOKiK nieprawidłowości związanej z komunikacją pomiędzy konsumentami a przedsiębiorcami w zakresie informowania o cenach towarów, którą udało się skutecznie wyeliminować, była pojawiająca się w ramach organizowanych promocji i wyprzedaży obniżka cen towarów⁴⁰. Ukrócenie nieuczciwych praktyk w tym zakresie i nadanie obniżkom realnego wymiaru to skuteczny instrument wzmocnienia ochrony konsumentów gwarantujący przejrzystość cen w przypadku promocji, wyprzedaży itp. Przed 1 stycznia 2023 roku przedsiębiorcy zobowiązani byli jedynie w ramach obowiązków wynikających z komunikowania cen do podawania ceny sprzedaży oraz ceny za jednostkę miary.

Należy zastanowić się nad możliwością stosowania takiego rozwiązania w przypadku usług, których świadczenie jest co do zasady bardziej złożone od sprzedaży towarów i może prowadzić do poważnych wątpliwości nie tylko natury interpretacyjnej.

Bez wątpienia dynamiczny rozwój gospodarki przyczynia się do poprawy dobrobytu konsumentów zapewniając im szeroki dostęp do nowych towarów i usług, jednak tradycyjne prawa konsumentów w coraz mniejszym stopniu zapewniają odpowiedni poziom ochrony i wymagają wprowadzania nowoczesnych rozwiązań prawnych w przedmiocie ochrony konsumentów przed nieuczciwymi praktykami przedsiębiorców.

⁴⁰ Częstą praktyką wśród przedsiębiorców przed wprowadzeniem wyprzedaży lub promocji było podwyższanie cen, aby dokonać ich późniejszego obniżenia na czas prowadzonej akcji.

Bibliografia

- Blicharz R., Horubski K., Pawełczyk M., *Prawo konkurencji w systemie publicznego prawa gospodarczego*, [w:] R. Hauser, *System Prawa Administracyjnego*. T. 8b. *Publiczne prawo gospodarcze*, Warszawa 2018.
- Byłok F., *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*, Katowice 2013.
- Chomiczewski W., *Najważniejsze zmiany w ochronie konsumentów, czyli implementacja dyrektyw Omnibus, towarowej i cyfrowej*, SIP Legalis 2022.
- Jagielska M., *Ewolucja ochrony konsumenta w prawie kolizyjnym Unii Europejskiej w zakresie zobowiązań umownych*, Warszawa 2010.
- Kunkiel-Kryńska A., *Metody harmonizacji prawa konsumenckiego w Unii Europejskiej i ich wpływ na procesy implementacyjne w państwach członkowskich*, Warszawa 2013.
- Samson M., *Rozwój idei ochrony konsumenta po 1962 r. Konsument w ujęciu prawnym i ekonomicznym*, „OPTIMUM. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 3.
- Ślusarczyk Z., *Unijna polityka ochrony konsumentów*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018, nr 1.
- Wojtaszek-Mik E., *Nieuczciwe praktyki handlowe w orzecznictwie Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości*, [w:] K. Ślebzak, *Studia i analizy Sądu Najwyższego*. Tom 6, rocznik 2012, Biuro Studiów i Analiz SN, Warszawa 2012.

Wykaz aktów prawnych

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/770 z dnia 20 maja 2019 r. w sprawie niektórych aspektów umów o dostarczanie treści cyfrowych i usług cyfrowych, Dz.U.U.E.L.2019.136.1.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/771 z dnia 20 maja 2019 r. w sprawie niektórych aspektów umów sprzedaży towarów, zmieniająca rozporządzenie (UE) 2017/2394 oraz dyrektywę 2009/22/WE i uchylającą dyrektywę 1999/44/WE, Dz.U.U.E.L.2019.136.28.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2161 z dnia 27 listopada 2019 r. zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 98/6/WE, 2005/29/WE oraz 2011/83/

- UE w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta, Dz.U.UE.L.2019.328.7.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r.- Kodeks cywilny, Dz. U. z 2023 r., poz. 326.
- Ustawa z 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Dz. U. z 2017 r., poz. 2070.
- Ustawa z dnia 9 maja 2014 r. o informowaniu o cenach towarów i usług, Dz.U. z 2023 r., poz. 168.
- Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta, Dz.U. z 2020 r., poz. 287.
- Ustawa z dnia 4 listopada 2022 r. o zmianie ustawy o prawach konsumenta, ustawy *Kodeks cywilny* oraz ustawy *Prawo prywatne międzynarodowe*, Dz.U. z 2022 r., poz. 2337.
- Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy o prawach konsumenta oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2022 r., poz. 2581.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 maja 1995 r. w sprawie szczególnych warunków zawierania i wykonywania umów sprzedaży rzeczy ruchomej z udziałem konsumentów, Dz.U. z 1995 r. Nr 64, poz. 328.

Orzecznictwo

- Wyrok Sądu Apelacyjnego w Warszawie z dnia 30 listopada 2012 r., VI ACA 574/12, Legalis nr 739234.
- Wyrok Sądu Okręgowego – Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w Warszawie z dnia 6 grudnia 2022 r., XVII AmA 22/21, Legalis nr 2880459.

Biogram

Grzegorz Kamiński – doktor nauk prawnych, adiunkt Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa, autor wielu publikacji naukowych z zakresu postępowania cywilnego oraz prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego.

Łukasz Mikowski – doktor nauk prawnych, adiunkt Akademii Nauk Stosowanych Angelusa Silesiusa, radca prawny. Autor i redaktor publikacji naukowych z zakresu prawa administracyjnego i prawa ochrony środowiska.

Robert Krzemień

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

ORCID: 0000-0002-0781-1864

Modernizacja sieci elektroenergetycznych warunkiem nowoczesności systemu energetycznego państwa

The modernization of power grid the condition of modernity of system energetic state

Abstrakt

Postęp technologiczny wymusza na operatorach sieci przesyłowych i dystrybucyjnych nie tylko konieczność budowy nowych połączeń, ale i wdrażania, w tych już istniejących, możliwości zastosowania technologii inteligentnego zarządzania ich pracą, zapewniających minimalizację awaryjności systemów energetycznych i nieprzerwane dostarczanie prądu do wszystkich użytkowników. W artykule przedstawiono możliwości intensyfikacji wykorzystania infrastruktury sieciowej dzięki jej modernizacji zwiększającej zdolności przesyłowe, która może stanowić alternatywę dla jej dalszej rozbudowy. Wskazano także na inne możliwości unowocześniania linii elektroenergetycznych dzięki wdrożeniu sieci inteligentnych *smart grid* i systemów monitoringu obciążalności prądowej przy zastosowaniu nowoczesnych systemów oraz narzędzi IT oraz magazynów energii, pozwalających na szerszą integrację z rozproszonymi źródłami generacji prądu. Działania te mogą mieć zasadniczy wpływ na proces unowocześniania infrastruktury sieciowej, realizowany z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Artykuł oparto o krytyczną analizę literatury, ze szczególnym uwzględnieniem publikacji najbardziej aktualnych.

Słowa kluczowe: elektroenergetyka, infrastruktura sieciowa, operator systemu dystrybucyjnego, sieć elektroenergetyczna, sieci inteligentne

Abstract

The technological progress extorts on operators of sending and distributional nets the necessity of building of new connections and the initiation, in nets the already existing possibilities of use of technology intelligent management their work.

The operations such assure the minimization of breakdowns of energetic systems and uninterrupted delivery to all users current. It possibility of intensification of use of, thanks of her modernization enlarging sending possibilities network infrastructure in article was showed was, which can make up for her alternative more far extension. It the modernizing the line was showed was on possibility the electroenergetic also, across initiating the intelligent nets and the systems the monitoring of current duty, near use of modern systems as well as the tools the IT as well as the store-houses of energy, permitting on integration from distracted sources of generation of current. The workings can these have on process large influence the modernizing the network infrastructure, realized with behaviour of principles of sedate development. It article was based was about critical analysis of literature, from special regard the most current publications.

Keywords: electric power, network infrastructure, distribution system operator, power grid, Smart Grid

Wprowadzenie – system elektroenergetyczny

W polityce klimatyczno-energetycznej Unii Europejskiej najważniejszymi kwestiami stały się w ostatnich latach zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego oraz ochrona środowiska, możliwa dzięki ograniczaniu wykorzystania paliw kopalnych. Kwestie te wpływają na proces tworzenia wspólnej polityki energetycznej¹. Postępująca dekarbonizacja (nie tylko polskiej) gospodarki wiąże się z szeregiem wyzwań dla sektora energetyki cieplnej, choćby w kontekście zmniejszania śladu węglowego, bo koszty emisji liczone są już w miliardach złotych².

System elektroenergetyczny to jednak – oprócz wytwórców energii – także linie przesyłowe umożliwiające dystrybucję energii elektrycznej do punktów, w których dokonuje się jej rozdziału i transformacji na inne poziomy napięć, a następnie rozległe sieci dystrybucyjne docierające

¹ Pierwszym elementem tworzenia tej polityki była – opublikowana już w marcu 2006 r. – tzw. Zielona Księga: *Europejska strategia na rzecz zrównoważonego rozwoju, konkurencyjności i bezpieczeństwa dostaw energii*. Patrz: T. Tylec, *Uwarunkowania i kierunki reform sektora elektroenergetycznego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe PTE” 2010, nr 8, s. 125.

² J. Kajmowicz, *Transformacja energetyczna oznacza miliardowe wydatki na rozbudowę sieci dystrybucyjnej*, <https://energetyka24.com/gaz/transformacja-energetyczna-oznacza-miliardowe-wydatki-na-rozbudowe-sieci-dystrybucyjnej> [dostęp: 02.02.2023].

do finalnych odbiorców³. Stale wzrastające – w skali globalnej – zapotrzebowanie na energię elektryczną (przy coraz wyższych cenach za nią) oraz coraz powszechniejsze zastępowanie konwencjonalnych źródeł energii źródłami odnawialnymi sprawia, że już w najbliższych latach kluczowym wyzwaniem stanie się zapewnienie większej efektywności sieci energetycznych, konieczną jest zatem ciągła modernizacja sieci elektroenergetycznych – proces ten powinien zachodzić (i zachodzi) w zasadzie przez cały czas⁴.

Zadaniem systemu elektroenergetycznego jest nie tylko wytwarzanie energii w elektrowniach, ale też przesyłanie jej, za pomocą sieci elektroenergetycznych, i – w dalszej kolejności – rozdział pomiędzy odbiorców. Choć możliwe jest funkcjonowanie niepołączonych ze sobą systemów, posiadających tylko jedną elektrownię, to ich niezawodność i efektywność jest mocno ograniczona, zatem – dla zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego oraz poprawy ekonomii działania systemów elektroenergetycznych – dąży się do ich łączenia ze sobą.

Już od przełomu XIX i XX w. rozwijane były technologie pozwalające na przesyłanie energii na duże odległości. Następnie zaczęto wykorzystywać je do tworzenia połączeń pomiędzy poszczególnymi (wcześniej odrębnymi) sieciami elektroenergetycznymi, dzięki czemu możliwe stało się zwiększenie niezawodności sieci i wyrównanie jej obciążenia. Wzrosła również, dzięki efektowi skali oraz możliwości generacji energii z najmniej kosztownych i dostępnych w danym momencie źródeł, efektywność ekonomiczna. Połączenia pomiędzy sieciami elektroenergetycznymi umożliwiają też szersze wykorzystanie rozproszonych źródeł o zmiennej generacji, które można budować na najbardziej odpowiednich do tego celu terenach, zaś wytworzoną energię dystrybuować stosownie do zapotrzebowania⁵.

Wielkoobszarowa sieć synchroniczna to sieć elektroenergetyczna o ujednoliconej częstotliwości napięcia i standardzie działania, co umożliwia

³ J. Gumieła, M. Gurdek, R. Kaznowski, D. Szafrowski, *Perspektywy rozwoju elektromobilności przy uwzględnieniu obecnego stanu systemu elektroenergetycznego*, „Przegląd Elektrotechniczny” 2021, nr 4, s. 99.

⁴ *Modernizacja sieci elektroenergetycznych*, <https://e-magazyny.pl/baza-wiedzy/modernizacja-sieci-elektroenergetycznych/> [dostęp: 02.02.2023].

⁵ Dziś tworzenie połączeń pomiędzy niewielkimi, lokalnymi sieciami, pozwoliło na utworzenie większych obszarów synchronicznych, o powierzchni rozciągającej się już nie na poszczególne kraje, ale na niemal całe kontynenty. Patrz: *Wielkoobszarowe sieci synchroniczne*, <https://e-magazyny.pl/baza-wiedzy/wielkoobszarowe-sieci-synchroniczne/> [dostęp: 02.02.2023].

tworzenie połączeń pomiędzy pomniejszych sieciami wchodzącymi w jej skład w normalnych warunkach pracy⁶. Jeżeli systemy elektroenergetyczne mają zbliżoną częstotliwość (dla nominalnej częstotliwości 50 Hz może ona zawierać się pomiędzy 48,5 a 51,5 Hz), wówczas możliwe jest łączenie ich kablami prądu przemiennego wysokiego napięcia (HVAC)⁷. Gdy częstotliwości w sieci są różne bądź gdy ich praca nie jest w pełni zsynchronizowana, tworzone są sieci asynchroniczne⁸.

System elektroenergetyczny podlega nieustannym zmianom. Już dziś należałoby postawić pytanie o to, w jaki sposób należy go rozwijać, by sprostać wyzwaniom przyszłości?

System elektroenergetyczny w Polsce

W XX w. elektrownie pozyskiwały energię przede wszystkim ze spalania węgla i z rozszczepienia jądra atomowego, a także – nieraz na bardzo dużą skalę – z płynącej wody. Energię tę przesyłano w jednym kierunku, tj. z elektrowni do odbiorców. Elektrownie takie były w stanie niemal bez przerwy

⁶ Największą pod względem wytwarzanej mocy wielkoobszarową siecią synchroniczną jest obszar synchroniczny kontynentalnej Europy, gdzie 39 operatorów systemów przesyłowych, pochodzących z 35 europejskich krajów, należących do tego obszaru, zrzeszonych jest w ENTSO-E (*European Network of Transmission System Operators for Electricity* – Europejska Sieć Operatorów Systemów Przesyłowych Energii Elektrycznej). Do tego obszaru synchronicznego należą również Albania, a od niedawna również Ukraina i Mołdawia, jak i niektóre kraje afrykańskie: Maroko, Algieria i Tunezja dzięki połączeniu podmorskim kablem przebiegającym przez Cieśninę Gibraltarską. Patrz: *ibidem*.

⁷ Zaletą takiego połączenia jest brak skomplikowanych urządzeń przetwarzających energię, zaś ewidentną wadę może stanowić to, że zakłócenia w jednej części obszaru synchronicznego, takie jak przede wszystkim wahania częstotliwości, mogą mieć wpływ na jego pozostałe części. Patrz: *ibidem*.

⁸ Zazwyczaj jednak w obrębie jednego kraju występuje jedna częstotliwość, dzięki czemu całe jego terytorium należy do jednego obszaru synchronicznego; w niektórych krajach występują jednak różne częstotliwości – najlepszym przykładem takiego państwa jest Japonia: jej wschodnia część zasilana jest prądem o częstotliwości 50 Hz, natomiast zachodnia – 60 Hz, a przy tym na terenie kraju występują aż cztery obszary synchroniczne. W takim wypadku sieci nie można łączyć w sposób bezpośredni za pomocą kabli HVAC, ale istnieje technologia pozwalająca na tworzenie połączeń pomiędzy sieciami asynchronicznymi – czyli kable prądu stałego HVDC. Patrz: *ibidem*.

wytwarzać energię elektryczną z maksymalną mocą. Na przełomie XX i XXI w. coraz większą popularność zaczęły zyskiwać instalacje OZE, takie jak panele fotowoltaiczne i turbiny wiatrowe⁹.

W Polsce produkcja energii elektrycznej odbywa się wciąż jeszcze głównie przy wykorzystaniu paliw kopalnych, a niewielki jest udział źródeł odnawialnych, w tym tzw. zielonej energii, pochodzącej m.in. z farm wiatrowych czy też fotowoltaicznych. Tym samym ilość wytworzonej w ten sposób energii w skali systemu elektroenergetycznego jest marginalna¹⁰. Nie oznacza to jednak, że można lekceważyć jej znaczenie lub perspektywy rozwojowe. Wraz z rosnącymi cenami energii wytwarzanej ze źródeł kopalnych oraz z ogólnoswiatową tendencją przyspieszania transformacji klimatycznej (i energetycznej) odnawialne źródła energii wydają się coraz popularniejszym i – przy pewnych zastrzeżeniach – coraz lepszym rozwiązaniem¹¹. Rezygnujemy właśnie z systemu scentralizowanego, w którym działało ledwie kilkadziesiąt dużych jednostek wytwórczych, na rzecz systemu, w którym są tysiące niewielkich źródeł energii. Warto więc przystosować system przesyłowy i dystrybucyjny do nowych form generacji, bo im mniej prąd będzie krążył po sieci, w im większym stopniu będzie konsumowany lokalnie, tym lepiej z punktu widzenia kosztów przesyłu¹².

Istota działania OZE jest znacząco odmienna od elektrowni konwencjonalnych¹³. Cechą specyficzną i jednocześnie podstawową wadą OZE, w porównaniu do niemal wszystkich źródeł konwencjonalnych, jest ograniczona stabilność¹⁴, a zwłaszcza ściśle uzależnienie od sprzyjających warunków pogodowych¹⁵, co powoduje w zasadzie jej niesterowność¹⁶. Tym samym

⁹ *Modernizacja...*, *op.cit.*

¹⁰ J. Gumieła, M. Gurdek, R. Kaznowski, D. Szafranski, *Perspektywy...*, *op.cit.*, s. 99.

¹¹ A. Krzysztozek, *Magazyny energii: Klucz do efektywnego wykorzystania energii odnawialnej?*, <https://www.euractiv.pl/section/energia-i-srodowisko/news/magazyny-energii-oze-energia-odnawialna-fit-for-55-rolnictwo-energetyka-ceny-prad-klimat-ekologia/> [dostęp: 29.01.2023].

¹² M. Sommer, *Wielka transformacja energetyczna. Jakie wyzwania za nią stoją?*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/energetyka/artykuly/8611489,transformacja-energetyczna-wyzwania.html> [dostęp: 30.01.2023].

¹³ *Modernizacja...*, *op.cit.*

¹⁴ A. Krzysztozek, *Magazyny...*, *op.cit.*

¹⁵ R. M. Raczkowski, S. Robak, *System magazynowania energii elektrycznej jako środek poprawy elastyczności systemu elektroenergetycznego z dużym udziałem generacji OZE*, „Przegląd Elektrotechniczny” 2021, nr 3, s. 2.

¹⁶ *Modernizacja...*, *op.cit.*

– wobec dążenia do zwiększania udziału odnawialnych źródeł energii w miksie energetycznym – problem będzie narastał.

Kolejną ważną cechą istotnie odróżniającą odnawialne źródła energii od tradycyjnych elektrowni jest ich odmienna lokalizacja w systemie elektroenergetycznym. Instalacje OZE zwykle bowiem nie są dużymi jednostkami wytwórczymi (zwłaszcza instalacje fotowoltaiczne, w porównaniu nie tylko do elektrowni systemowych – ciepłych, lecz i do dużych instalacji wiatrowych), ale małymi instalacjami, należącymi często do tzw. prosumentów, czyli konsumentów, którzy nie tylko pobierają z sieci prąd, ale również mogą go do niej dostarczać¹⁷. W takim przypadku mamy do czynienia z generacją rozproszoną, która wymusza dwukierunkowy przepływ prądu przez dużą część sieci elektroenergetycznej¹⁸. Z tego powodu system elektroenergetyczny o scentralizowanej architekturze może być narażony na wiele niekorzystnych zjawisk, takich jak choćby lokalne wzrosty napięcia, nieraz znacznie powyżej wartości znamionowej, i produkcja energii w ilości przekraczającej zapotrzebowanie w danym momencie¹⁹. Tym samym takie niewielkie, mocno rozproszone instalacje stanowią wielkie wyzwanie dla operatorów sieci dystrybucyjnych, którzy są z jednej strony zobowiązani do podłączenia każdego indywidualnego prosumenta, ale z drugiej strony odnotowują coraz większe opóźnienia w tym procesie; mnożą się też odmowy podłączenia do sieci²⁰. Dodatkowym wyzwaniem jest nierównomierny rozkład mocy przyłączeniowych pomiędzy regionami kraju, w ograniczonym tylko stopniu pokrywający się z potencjałem dla OZE²¹. Potrzebna jest zatem nie tylko

¹⁷ Z. Hanzelka, W. Skomudek, *Strategia rozwoju energetyki rozproszonej w Polsce do 2040 roku – obszar techniczno-technologiczny*, „Energetyka Rozproszona” 2022, z. 8, s. 33.

¹⁸ Instalacje fotowoltaiczne są zatem – niejako ze swej natury – rozdrobnione i rozproszone, więc (w wymiarze jednostkowym) zazwyczaj dysponują znacznie mniejszym potencjałem produkcji. Patrz: *Modernizacja... , op.cit.*

¹⁹ Może to być przyczyną częstych wyłączeń instalacji OZE i strat energii – zwłaszcza w słoneczne dni, gdy uzysk energii z fotowoltaiki mógłby być (i zwykle jest) największy. Patrz: *Magazyny energii: prosumenckie, w stacji transformatorowej czy wielkoskalowe?*, <https://e-magazyny.pl/baza-wiedzy/magazyny-energii-prosumenckie-w-stacji-transformatorowej-czy-wielkoskalowe/> [dostęp: 01.02.2023].

²⁰ M. Janik, *Od sieci elektroenergetycznych zależy nasze bezpieczeństwo*, <https://klimat.rp.pl/walka-o-klimat/art19536371-od-sieci-elektroenergetycznych-zalezy-nasze-bezpieczenstwo> [dostęp: 28.01.2023].

²¹ M. Sommer, *Inwestycje w sieć energetyczną potrzebne od zaraz*, <https://serwisy.gazeta-prawnia.pl/energetyka/artykuly/8201708,magazynowanie-energii-oze-fotowolta>

rozbudowa sieci²², ale też jej odtworzenie, nawet kosztem wielomiliardowych inwestycji²³. Tylko tak uda się sprostać rozwojowi OZE²⁴.

OZE mają być jedynym – poza węglem (a przecież i to nie do końca) – istotnym źródłem energii krajowego pochodzenia pozwalającym nam zapewniać stosowne bezpieczeństwo energetyczne. Stanie się tak pod warunkiem, że stworzone zostaną odpowiednie warunki dla rozwoju tego sektora, zwłaszcza jeżeli chodzi o infrastrukturę sieciową i (to coraz pilniejsze) magazynową oraz właściwą legislację, w której dziś kryje się wiele barier dla rozwoju energetyki odnawialnej (najważniejsza z nich, to – wciąż obowiązująca – tzw. reguła 10 H, a więc przepis, zgodnie z którym wiatraki muszą znajdować się w odległości od najbliższych zabudowań równej co najmniej dziesięciokrotności wysokości instalacji²⁵. Choć w ostatnich latach padały (niewiążące) propozycje i obietnice złagodzenia tego wymogu, to reguła obowiązuje bez zmian.

Dla rozwoju sektora OZE kluczową kwestią staje się zatem szybszy rozwój sieci przesyłowych dystrybucyjnych²⁶. Modernizacja sieci powinna być absolutnym priorytetem rządu, zważywszy i na to, że – być może – już wkrótce pojawią się inwestycje nie tylko w lądową energetykę wiatrową²⁷. Poważny problem pojawi się (choć będzie dotyczyć raczej sieci przesyłowych, a nie dystrybucyjnych) za kilka lat, gdy Bałtyk – dzięki morskim farmom wiatrowym – stanie się kolejną polską „elektrownią”. Pierwsze farmy wiatrowe w polskiej strefie na Bałtyku mają zacząć produkować energię już w 2026

ika-siec-energetyczna.html [dostęp: 03.02.2023].

²² M. Kucharczyk, *Niższe rachunki za prąd: staną się możliwe dzięki inteligentnym sieciom energetycznym?*, <https://www.euractiv.pl/section/energia-i-srodowisko/news/sieci-energetyczne-smart-grid-sieci-przesylove-energetyka-prad-inflacja-cena-swiatlo-rachunek-klimat-oze-transformacja-wegiel-co2/> [dostęp: 29.01.2023].

²³ T. Elźbieciak, *Czy sieci nadążą za transformacją polskiej energetyki?*, <https://wysokie-napiecie.pl/39615-czy-sieci-nadaza-za-transformacja-polskiej-energetyki/> [dostęp: 03.02.2023].

²⁴ *Sieć elektroenergetyczna w Polsce pilnie wymaga modernizacji i rozbudowy*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Siec-elektroenergetyczna-w-Polsce-pilnie-wymaga-modernizacji-i-rozbudowy-8395717.html> [dostęp: 01.02.2023].

²⁵ M. Janik, *Od sieci...*, *op.cit.*

²⁶ W. Skomudek, *Wpływ energetyki rozproszonej na proces kształtowania elektroenergetycznego systemu dystrybucyjnego*, „Energetyka Rozproszona” 2021, z. 5–6, s. 70.

²⁷ B. Błaczkowska, *Rząd przeznaczy 52 mld zł do 2025 roku na rozwój sieci energetycznych*, <https://www.gramwzielone.pl/trendy/108628/rzad-przeznaczy-52-mld-zl-do-2025-roku-na-rozwoj-sieci-energetycznych> [dostęp: 29.01.2023].

roku, jednak wcześniej do jej przyjęcia musi zostać przystosowana ładowa sieć przesyłowa²⁸.

Przy zwiększającej się świadomości ekologicznej społeczeństwa i rządowych programach dofinansowania zakupu pojazdów elektrycznych oraz przy równoczesnych (w dłuższym okresie z pewnością nieuchronnych) podwyżkach cen paliw kopalnych na drogach pojawiać się będzie coraz więcej samochodów elektrycznych; aby zatem możliwy był dalszy rozwój sektora e-mobility, konieczne jest nie tylko samo rozbudowywanie infrastruktury ich ładowania²⁹, ale także poprawa wygody ich użytkowania – co można osiągnąć poprzez skrócenie czasu ładowania, równoznaczne ze zwiększeniem dostępnej mocy³⁰. Obecne stacje ładowania wprowadzie coraz częściej oferują moce rzędu kilkuset kilowatów, jednak w wielu lokalizacjach nie jest dostępna tak duża moc przyłączeniowa; wówczas, w celu uzyskania satysfakcjonującej mocy, niezbędna jest modernizacja sieci elektroenergetycznej dla zwiększenia przepustowości lub zastosowanie magazynu energii, który może ładować się z mniejszą mocą, a rozładowywać z większą³¹. Należałoby też łączyć, na coraz większą skalę, stacje ładowania ze źródłami „zielonej” energii, bo tylko wówczas możliwy do osiągnięcia będzie cel, jakim jest ograniczenie szkodliwych emisji³².

Warto tym samym postawić pytanie, jakie przedsięwzięcia są konieczne (i możliwe) dla usprawnienia działania systemu przesyłu i dystrybucji energii oraz dostosowania go do nowych wyzwań.

Bariery modernizacji

Operatorzy od lat nieustannie zmagają się z ograniczeniami możliwości szybkiego przyłączania do sieci nowych mocy wytwórczych, zwłaszcza rozproszonych³³. To jednak w ostatnich latach, za rządów tzw. dobrej zmiany,

²⁸ M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

²⁹ J. Flaszka, *Elektromobilność w Polsce – wyzwania i możliwości z uwzględnieniem inteligentnych instalacji OZE*, „Autobusy” 2017, nr 6, s. 1197.

³⁰ J. Baraniak, B. Pawlicki, S. Wincenciak, *Elektromobilność: szanse i zagrożenia dla sieci dystrybucyjnej*, „Przegląd Elektrotechniczny” 2020, nr 5, s. 14. *Modernizacja...*, *op.cit.*

³² M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

³³ Zwłaszcza energetyka słoneczna przez całe lata cierpi ze względu na przestoje w zakresie przyłączeń nowych instalacji (w tym całych „farm”) do sieci. Czas „podpięcia”

dość znacząco wzrosła w Polsce liczba odmownych decyzji w sprawie przyłączenia do sieci elektroenergetycznej nowych instalacji wytwórczych, zwłaszcza fotowoltaicznych³⁴. Potencjalni prosumenci zbyt często spotykają się z odmową przyłączenia instalacji do sieci³⁵, ze względu na jej ograniczoną przepustowość³⁶. Główną przyczynę odmownych decyzji operatorów w sprawie przyłączeń stanowił – co oczywiste – brak „wolnych mocy przyłączeniowych”³⁷, a więc nieodpowiednia infrastruktura sieciowa³⁸. Dziś więc nawet boom w domowej fotowoltaice prosumenckiej zaczyna być wyzwaniem dla zdolności przesyłowych sieci dystrybucyjnych³⁹.

Przestarzały i mało elastyczny system przesyłowy i dystrybucyjny stał się powodem tego, iż tylko w 2020 roku operatorzy sieci dystrybucyjnych odmówili wydania warunków przyłączenia dla źródeł OZE niemal 770 razy (odmowę taką najczęściej uzasadniano zbyt dużym ryzykiem zmian napięcia i potencjalnym negatywnym wpływem źródeł o niskiej sterowalności na sieć elektroenergetyczną)⁴⁰. O ile jednak jeszcze w 2020 roku głównym powodem opóźnień mogły być ograniczenia w funkcjonowaniu urzędów, związane z kolejnymi lockdownami⁴¹, o tyle już w latach 2021 i 2022 rozwój fotowoltaiki napotkał na „twarde” ograniczenia, związane ze zbyt małą „chłonnością” sieci⁴². Brak możliwości przyłączeniowych sieci stanowi poważny hamulec polskiej transformacji energetycznej, co odczuwają już nie tylko profesjonalni inwestorzy; problem ten zaczyna dotyczyć również prosumentów, których instalacje coraz częściej są wyłączane w okresach przeciążenia sieci.

do sieci wybudowanej farmy fotowoltaicznej wydłuża się i – w zależności od regionu kraju, a więc, *de facto*, od sprawności Operatorów Systemów Dystrybucyjnych – może sięgać nawet kilku miesięcy. Patrz: M. Sommer, *Inwestycje...*, *op.cit.*

³⁴ B. Blazkowska, *Rzqd...*, *op.cit.*

³⁵ M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

³⁶ *Magazyny...*, *op.cit.*

³⁷ B. Blazkowska, *Rzqd...*, *op.cit.*

³⁸ M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

³⁹ T. Elżbiaciak, *Czy sieci...*, *op.cit.*

⁴⁰ *Sieć elektroenergetyczna...*, *op.cit.*

⁴¹ M. Sommer, *Inwestycje...*, *op.cit.*

⁴² Odmowy czasami miały też związek z planowanymi morskimi farmami wiatrowymi, dlatego tym bardziej konieczna jest pilna modernizacja sieci, by można było do nich przyłączać także instalacje zlokalizowane na lądzie (tak słoneczne, jak i wiatrowe). Patrz: P. Dziubak, *Rozwój OZE blokowany przez zły stan sieci. Trzeba podzielić grupy energetyczne?*, <https://www.green-news.pl/2808-rozwoj-oze-blokowany-przez-zly-stan-sieci-energetyce-potrzebna-jest-separacja-funkcjonalna> [dostęp: 28.01.2023].

W Polsce, choć od wielu lat podkreśla się, iż spółki dystrybucyjne powinny znacznie więcej inwestować w rozwój i modernizację sieci (dystrybucyjnych), bo wymaga tego jej (nienajlepszy) stan i potrzeby związane z bieżącą i przyszłą transformacją energetyki, zwłaszcza wzrostem roli OZE, to wydatki operatorów na rozwój oraz modernizację sieci są nieproporcjonalne do rozwoju odnawialnych źródeł energii⁴³, co potwierdza rosnąca liczba odmów przyłączenia do sieci⁴⁴. Nakłady inwestycyjne na poziomie sieci przesyłowych i dystrybucyjnych muszą zatem bardzo szybko zostać zwiększone dla osiągnięcia wymaganego tempa rozwoju OZE, a tym samym celów klimatycznych UE⁴⁵.

Niewydolność operatorów, związana m.in. ze zbyt skomplikowanymi procedurami, powoduje nie tylko wręcz wielomilionowe straty, ale też mocno spowalnia polską transformację energetyczną⁴⁶. Te projekty, którym odmówiono przyłączenia do sieci w ostatnich latach – a więc głównie inwestycje w OZE – mogłyby stanowić obecnie nawet połowę całkowitej mocy zainstalowanej w polskiej energetyce. Tylko w latach 2015–2021 krajowi operatorzy sieci wydali w sumie ponad 6 tys. odmów przyłączenia, z czego większość dotyczyła instalacji OZE, a ich łączna moc wynosiła ok. 30 GW⁴⁷; to ponad połowa obecnej mocy wszystkich polskich elektrowni⁴⁸. Tymczasem sytuacja się pogarsza, bo w samym tylko 2021 roku nastąpił gwałtowny przyrost liczby odmów względem roku 2020 – bo aż o 70 proc.⁴⁹ (w roku 2021 odmowy objęły instalacje o mocy ok. 15 GW⁵⁰). Problem powiększa i to, że w spółkach dystrybucyjnych od 2020 roku nastąpił dość

⁴³ Potencjalnie mogłyby to robić, bo przecież działalność dystrybucyjna należy do segmentów pozwalających na osiągnięcie najlepszych wyników finansowych grup energetycznych. Jednak, gdy wypracowane zyski trafiają do „wspólnego worka”, w którym coraz większym balastem staje się – obciążona rosnącymi kosztami emisji CO₂ – energetyka węglowa, a także nierentowne kopalnie węgla kamiennego (ratowane przez energetykę na wyraźne życzenie polityków), to możliwości finansowania inwestycji gwałtownie maleją. Patrz: T. Elżbieciak, *Czy sieci..., op.cit.*

⁴⁴ B. Sawicki, *Sieci bez busoli nie wyprowadzą energii z OZE*, <https://www.parkiet.com/energetyka/art37245431-sieci-bez-busoli-nie-wyprowadza-energii-z-oze> [dostęp: 30.01.2023].

⁴⁵ *Modernizacja..., op.cit.*

⁴⁶ M. Sommer, *Inwestycje..., op.cit.*

⁴⁷ B. Blazkowska, *Rzqd..., op.cit.*

⁴⁸ B. Sawicki, *Sieci..., op.cit.*

⁴⁹ B. Blazkowska, *Rzqd..., op.cit.*

⁵⁰ P. Dziubak, *Rozwój..., op.cit.*

drastyczny spadek liczby nowych przetargów (także wzięwszy pod uwagę szacunkową wartość przetargów)⁵¹.

Tymczasem rozwój OZE w Polsce z całą pewnością nie przyspieszy bez szybszych inwestycji w sieci elektroenergetyczne i bez zmiany sposobu zarządzania nimi⁵². Szacunki wskazują, że gdyby nie absurdalne regulacje prawne i odmowy przyłączenia fotowoltaiki do sieci, jeśli udałoby się do sieci skutecznie przyłączyć większość instalacji OZE, którym w tych latach odmówiono przyłączenia (i jednocześnie nie obowiązywałaby tzw. zasada 10h, jakże skutecznie blokująca rozwój lądowych farm wiatrowych), to energetyka odnawialna mogłaby dawać nawet połowę całości mocy zainstalowanych w polskiej energetyce⁵³, a Polska najpewniej już dziś osiągnęłaby unijny cel udziału OZE w miksie energetycznym⁵⁴. GUS nie musiałby wtedy dokonywać „kreatywnej korekty” (czytaj: manipulacji) wyliczeń uwzględniającej spalania biomasy⁵⁵.

Wyzwania przyszłości

Transformacja energetyczna, powodowana (w pełni uzasadnionym) dążeniem do redukcji emisji CO₂, wymusza szersze wykorzystanie odnawialnych źródeł energii⁵⁶, a jednocześnie obecny system sieci elektroenergetycznych przystosowany jest do dystrybucji energii wytwarzanej w dużych elektrowniach (systemowych), więc coraz większy udział OZE w miksie energetycznym stawia przed nim poważne wyzwanie – konieczność zaspokojenia potrzeb konsumentów w szczycie zapotrzebowania, który – zazwyczaj – nie

⁵¹ Realizowane były i są wciąż – przede wszystkim – zadania związane z przyłączeniem OZE oraz projekty współfinansowane ze środków UE. Patrz: T. Elżbiaciak, *Czy sieci...*, *op.cit.*

⁵² W. Skomudek, *Wpływ...*, *op.cit.*, s. 70.

⁵³ Odmowy przyłączenia najczęściej uzasadniano ryzykiem zmian napięcia i potencjalnym wpływem źródeł o niskiej sterowalności na sieć elektroenergetyczną. Patrz: B. Oleszko – Pyka, *Problemy z siecią elektroenergetyczną i łańcuchami dostaw. Czy Polska ma własne technologie?*, <https://swiatoze.pl/problemy-z-sieciami-elektroenergetyczna-i-lancuchami-dostaw-czy-polska-ma-wlasne-technologie/> [dostęp: 30.01.2023].

⁵⁴ B. Błaczowska, *Rzqd...*, *op.cit.*

⁵⁵ P. Dziubak, *Rozwój...*, *op.cit.*

⁵⁶ *Magazyny...*, *op.cit.*

pokrywa się ze szczytem generacji, a także odbioru energii z instalacji w czasie (nieraz nadwyżkowej) generacji⁵⁷.

Rozbudowa OZE na obecnym poziomie może, dzięki (niewielkim) rezerwom systemu⁵⁸, utrzymać się co najwyżej do połowy dekady, ale później, bez skokowego zwiększenia inwestycji w sieci rozdzielcze (bo to do nich przyłączane są źródła generacji rozproszonej), może pojawić się naprawdę poważny problem⁵⁹. Sieci elektroenergetyczne wymagają zatem gruntownej modernizacji w celu umożliwienia bezproblemowego przyłączania generacji rozproszonej⁶⁰. Aby można było dostosować ilość dostarczanej energii do aktualnego zapotrzebowania, niezbędne są nie tylko sprawne i niezawodne systemy sterowania jej przepływem, ale i jej magazynowanie⁶¹. Konieczna jest też przemyślana polityka wobec nowych form generacji, tymczasem rząd, często w nieprzemyślany sposób, zmienia zasady wsparcia prosumentów⁶², choć (co trzeba przyznać) w istocie swoisty boom w domowej fotowoltaice stał się poważnym wyzwaniem (a nawet problemem) dla zdolności odbiorczych sieci dystrybucyjnych⁶³.

Ze względu na przyjęte już w 2018 roku cele zwiększenia udziału OZE do 32% w 2030 roku w Unii Europejskiej ich efektywna kosztowo i niezawodna technicznie integracja staje się już nie tylko pilną potrzebą, ale i strategicznym wyzwaniem⁶⁴. *Polityka Energetyczna Polski 2040* (PEP 2040),

⁵⁷ *Modernizacja..., op.cit.*

⁵⁸ Dotyczy to w szczególności sieci dystrybucyjnych. Patrz: M. Kucharczyk, *Niższe..., op.cit.*

⁵⁹ M. Sommer, *Inwestycje..., op.cit.*

⁶⁰ W. Dołęga, *Intensyfikacja wykorzystania infrastruktury sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk” 2015, nr 90, s. 106.

⁶¹ *Modernizacja..., op.cit.*

⁶² W 2021 r. przeforsowano zmianę sposobu rozliczania prosumentów, która wyhamowała dotychczasowy rozwój. Jednym z ważniejszych argumentów na rzecz ograniczenia wsparcia, podnoszonych przez operatorów systemu dystrybucyjnego (OSD), było to, że zbyt duży udział mikroinstalacji negatywnie wpływa na pracę sieci. Patrz: M. Kucharczyk, *Niższe..., op.cit.*

⁶³ To właśnie taki (nie)spodziewany boom na nowe instalacje fotowoltaiczne w 2020 r. pozwolił na (nieco zmanipulowane, o czym wspomniano powyżej) osiągnięcie zakładanego w PEP 2040 poziomu udziału OZE w końcowym zużyciu energii brutto: wyniósł on w Polsce w 2020 r. 16,1%, przy zakładanym 15%, choć w UE, jako całości – aż 22%. Patrz: T. Elźbieciak, *Czy sieci..., op.cit.*

⁶⁴ M. Kucharczyk, *Niższe..., op.cit.*

a więc kluczowy dokument rządowy w zakresie rozwoju sektora elektroenergetycznego, wskazuje dwa fundamentalne powody rozwoju OZE w Polsce: konieczność obniżenia emisyjności sektora energetycznego⁶⁵ i poprawę bezpieczeństwa energetycznego; rozbudowa potencjału „zielonej” energii ma służyć też – na dłuższą metę – poprawie konkurencyjności naszej gospodarki. W tym jakże ważnym dokumencie położono jednak nieproporcjonalnie większy nacisk na bezpieczeństwo dostaw niż na rozwiązanie problemu bilansowania systemu elektroenergetycznego.

Od lat, nawet w tzw. debacie publicznej, podkreśla się, że spółki dystrybucyjne powinny znacznie więcej inwestować w rozwój i modernizację sieci energetycznych, bo wymaga tego zarówno jej (nienajlepszy) stan, jak i potrzeby związane z transformacją energetyki – a zwłaszcza z odnawialnymi źródłami energii i rozwojem elektromobilności⁶⁶. Według Centrum Informacji o Rynku Energii, nakłady inwestycyjne w nowe moce wytwórcze fotowoltaiki wyniosły w samym tylko roku 2020 10 mld zł, a w 2021 roku – jeszcze więcej, bo 11 mld zł. Tymczasem wg Polskiego Towarzystwa Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej, nakłady inwestycyjne wszystkich dystrybutorów na rozwój sieci zamknęły się w 2020 roku w kwocie 8,68 mld zł, co oznacza, że był to stosunkowo niewielki wzrost w porównaniu z 2019 rokiem (wówczas nakłady sięgały 8,035 mld zł), choć liczba nowo przyłączonych mikroinstalacji OZE gwałtownie wówczas wzrosła (z 100 tys. do ponad 303 tys.)⁶⁷, przy czym realizowano przede wszystkim (wśród zadań związanych z przyłączaniem OZE) projekty współfinansowane ze środków UE. Jednocześnie w spółkach dystrybucyjnych już w 2020 roku nastąpił spadek liczby nowych przetargów na prace modernizacyjne i rozwojowe⁶⁸.

Procesy modernizacyjne – odpowiedź na wyzwania przyszłości

Procesy modernizacji sieci dystrybucyjnych mają odbywać się coraz częściej poprzez kablowanie sieci, czyli umieszczenie jej pod ziemią, gdzie będzie

⁶⁵ W PEP 2040 przewidziano, iż udział energii z OZE w zużyciu końcowym brutto w 2030 r. miałby wzrosnąć do 23%, a dekadę później – do co najmniej 28,5%. Patrz: M. Janik, *Od sieci..., op.cit.*

⁶⁶ T. Elźbieciak, *Czy sieci..., op.cit.*

⁶⁷ M. Janik, *Od sieci..., op.cit.*

⁶⁸ T. Elźbieciak, *Czy sieci..., op.cit.*

mniej narażona na awarie, choćby z powodu coraz gwałtowniejszych zjawisk pogodowych⁶⁹. Inwestycje takie ograniczają zatem koszty (nieraz bardzo wysokie) usuwania awarii spowodowanych warunkami atmosferycznymi, ale też (co istotne z punktu widzenia ochrony przyrody) wycinkę drzew i krzewów. Do niedawna jeszcze barierą były bardzo wysokie koszty, bo budowa linii napowietrznych była niemal dwukrotnie tańsza⁷⁰, dziś koszty jednostkowe budowy linii kablowej zbliżyły się do kosztów budowy linii napowietrznej (oczywiście po uwzględnieniu nakładów na utrzymanie linii i ich wieloletniej eksploatacji)⁷¹.

Szansą na minimalizację możliwości wystąpienia potencjalnych negatywnych zjawisk w systemach elektroenergetycznych w warunkach transformacji energetycznej jest stałe wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań z zakresu elektroenergetyki przesyłowej⁷², głównie w zakresie zarządzania danymi sieciowymi w oparciu o bezpieczne technologie cyfrowe, zaawansowane rozwiązania z zakresu poprawy jej elastyczności i aktywnego zarządzania nią oraz zaawansowanej wydajności operacyjnej⁷³. Kierunki implementacji rozwiązań innowacyjnych dla sektora OSP i OSD zawierają się w idei budowy tzw. inteligentnych sieci elektroenergetycznych (ang. *smart grid*), zdolnych do automatycznej rekonfiguracji⁷⁴, zakładającej m.in. prowadzenie działań w zakresie opracowania i wdrażania⁷⁵:

⁶⁹ T. Elżbieciak, *Czy sieci...*, *op.cit.*

⁷⁰ W. Kwinta, *Tauron przenosi sieci elektroenergetyczne pod ziemię*, <https://inzynieria.com/energetyka/wiadomosci/63687,tauron-przenosi-sieci-elektroenergetyczne-pod-ziemie> [dostęp: 29.01.2023].

⁷¹ Problemem nie są zatem koszty inwestycji, lecz zbyt małe nakłady. W 2019 r. PTPiREE szacowało koszt zwiększenia udziału skablowanych linii średniego napięcia z 27% do 75% na ok. 48 mld zł, co pozwalałoby – przy planowanych wówczas nakładach spółek dystrybucyjnych – na osiągnięcie tego celu w... 2070 r. Patrz: T. Elżbieciak, *Czy sieci...*, *op.cit.*

⁷² W. Drożdż, *Operator systemu dystrybucji w dobie wyzwań innowacyjnej energetyki*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk” 2018, nr 102, s. 295.

⁷³ M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

⁷⁴ W. Kwinta, *Energa Operator stawia pierwszą w Polsce inteligentną sieć dystrybucyjną*, <https://inzynieria.com/energetyka/wiadomosci/56465,energa-operator-stawia-pierwsza-w-polsce-inteligentna-siec-dystrybucyjna> [dostęp: 29.01.2023].

⁷⁵ W. Drożdż, *Operator systemu dystrybucji w dobie wyzwań innowacyjnej energetyki*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk” 2018, nr 102, s. 295.

- technologii i metod zarządzania pracą sieci (zwłaszcza narzędzi dokonujących automatycznej lokalizacji awarii i rekonfiguracji sieci) oraz nowoczesnych rozwiązań sprzętowych, mających na celu poprawę jakości dostarczanej energii elektrycznej;
- instrumentów służących poprawie jakości energii elektrycznej i utrzymania stabilności pracy sieci dystrybucyjnej (przy stałym wzroście liczby przyłączanych mikroźródeł);
- komponentów poprawiających efektywność energetyczną w zakresie dystrybucji energii elektrycznej niezbędnej do realizacji idei *smart city*;
- urządzeń *smart metering* (*Advanced Metering Infrastructure* – AMI) w celu identyfikacji i analizy ewentualnych zakłóceń, a więc mających wpływać na poprawę bezpieczeństwa sieci i poprawę efektywności energetycznej.

Inteligentna sieć miałaby zatem pełnić kilka funkcji⁷⁶:

- monitoringu obciążenia sieci w czasie rzeczywistym wraz z wizualizacją,
- automatycznej identyfikacji błędów (wraz z systemem naprawczym),
- dynamicznej rekonfiguracji sieci dla zoptymalizowania funkcjonowania sieci,
- kontroli przepływu mocy czynnej i biernej (m.in. sterowanie źródłami rozproszonymi i kompensatorami mocy biernej),
- automatycznej kontroli poziomu napięcia i poziomu mocy biernej na magistrali,
- automatycznej dostawy usług systemowych (m.in. kontrola napięcia, częstotliwości i regulacji mocy biernej),
- pomiaru obciążenia w czasie rzeczywistym wraz z wizualizacją,
- zarządzania energią przez odbiorcę.

Inwestycje w zakresie inteligentnych sieci, dzięki zainstalowaniu zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych, służących poprawie sterowania ich pracą oraz zarządzania przepływami energii, pozwolą zwiększyć niezawodność pracy systemu elektroenergetycznego⁷⁷, a więc błyskawicznie reagowanie na awarie i ograniczanie czasu przerw w dostawach prądu – system, niejako automatycznie pozwoli zminimalizować liczbę odbiorców

⁷⁶ W. Kwinta, *Enea rozbuduje inteligentne sieci elektroenergetyczne*, <https://inzynieria.com/energetyka/wiadomosci/59434,enea-rozbuduje-inteligentne-sieci-elektroenergetyczne> [dostęp: 29.01.2023].

⁷⁷ K. Zajkowski, A. Borowska, *Sieci elektroenergetyczne przyszłości oparte na technologii Smart Grid*, „Autobusy” 2016, nr 8, s. 333.

dotkniętych problemami⁷⁸. Ze względu na dostępność wielu danych możliwe stanie się bieżące uzyskiwanie informacji o stopniu obciążenia poszczególnych elementów systemu oraz o ewentualnych zmianach, jeżeli doszłoby do wyłączenia bądź uszkodzenia, jakiegoś transformatora lub jakiejś linii⁷⁹.

Już dziś polscy operatorzy systemów dystrybucyjnych coraz częściej skupiają się na inwestycjach związanych z modernizacją i rozwojem infrastruktury sieciowej zmierzającej do osiągnięcia standardów *smart grid*, jej automatyzacją, cyfryzacją i digitalizacją, które są istotą inteligentnych sieci, w tym także wdrażaniem zaawansowanych systemów informatycznych⁸⁰, wspierających pracę przedsiębiorstw energetycznych – jak rozliczanie odbiorców końcowych czy zarządzanie informacją o klientach CIS (ang. *Customer Information System*), a także usprawniających zarządzanie całą infrastrukturą energetyczną⁸¹. Do najważniejszych systemów kontrolujących działanie inteligentnych sieci należą FLISR i SCADA⁸².

Coraz szerzej w sieciach elektroenergetycznych wykorzystywane są systemy poprawiające efektywność przesyłu energii elektrycznej FACTS (ang. *Flexible AC Transmission Systems* – elastyczne systemy przesyłu prądu przemiennego, czyli urządzenia energoelektroniczne i sterowniki statyczne

⁷⁸ W. Kwinta, *Energa Operator stawia pierwszą w Polsce inteligentną sieć dystrybucyjną*, <https://inzynieria.com/energetyka/wiadomosci/56465,energa-operator-stawia-pierwsza-w-polsce-inteligentna-siec-dystrybucyjna> [dostęp: 29.01.2023].

⁷⁹ Dzięki zastosowaniu wielu czujników, mierników i liczników – sieci będą informować o bieżącym stanie sieci, zaś odpowiednie algorytmy, niejako automatycznie, pomogąby przewidywać, jak mogą rozwinąć się sytuacje nietypowe, co pozwalałoby w wyprzedzeniu planować niezbędne działania operatorskie. Patrz: M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

⁸⁰ Z. Hanzelka, W. Skomudek, *Strategia...*, *op.cit.*, s. 32.

⁸¹ M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

⁸² Pierwszy z nich to system lokalizacji usterki, izolacji i samonaprawy (ang. *Fault Location, Isolation and Self Restoration*); umożliwia on minimalizację liczby odbiorców dotkniętych skutkami awarii w systemie elektroenergetycznym dzięki izolacji usterki i zapewnieniu zasilania z innych dostępnych źródeł. W zakresie naprawy system ma możliwość identyfikacji usterki, zaproponowania rekonfiguracji i zapewnienia analizy przepływu mocy. Drugi z systemów, czyli SCADA (ang. *Supervisor Control and Data Acquisition*), umożliwia nadzór i pozyskiwanie danych z systemów automatyki. Ich podstawowym zadaniem jest wizualizacja danych pochodzących ze wszystkich urządzeń pomiarowych i wykonawczych w czasie rzeczywistym. Systemy SCADA tworzone są indywidualnie, na potrzeby konkretnych projektów z wykorzystaniem sterowników programowalnych PLC. Patrz: *Modernizacja...*, *op.cit.*

umożliwiający szybką regulację napięcia, zwiększenie przepustowości sieci prądu przemiennego, tłumienie aktywnych oscylacji mocy i kontrolę przepływu obciążenia) oraz linie wysokiego napięcia prądu stałego HVDC⁸³, które – w porównaniu z liniami prądu zmiennego (AC) – mają niewielkie pole elektromagnetyczne, zatem przesył może odbywać się przy o wiele mniejszych stratach mocy⁸⁴.

W procesie transformacji systemu elektroenergetycznego w kierunku tworzenia inteligentnych systemów elektroenergetycznych i szerszego wykorzystania rozproszonych (głównie odnawialnych) źródeł energii nader istotnym będzie tworzenie tzw. wirtualnych elektrowni oraz mikrosieci, a więc systemów wykorzystujących połączenia pomiędzy źródłami energii, odbiorcami i jednostkami magazynującymi energię⁸⁵, ze względu na ich zdolność do funkcjonowania niezależnego od systemów ogólnokrajowych i możliwość wspierania lokalnego rynku energii przy jednoczesnym zmniejszaniu presji

⁸³ Kable wysokiego napięcia prądu stałego HVDC mogą służyć przesyłaniu energii elektrycznej pomiędzy systemami asynchronicznymi i synchronicznymi bez przekazywania zakłóceń między nimi; za pomocą przekształtników prąd przemienny konwertowany jest na prąd stały, zaś po przesłaniu następuje odwrotna konwersja. Zaletą tego sposobu przesyłania energii elektrycznej jest brak konieczności synchronizacji systemów, pomiędzy którymi przesyłana jest moc. Istnieje też możliwość przekazywania jej pomiędzy sieciami o częstotliwościach 50 i 60 Hz. Co ważne, przy takim połączeniu zakłócenia w działaniu jednej z sieci nie mają wpływu na działanie innej. Ich dodatkową zaletą jest niższy koszt przesyłu energii na duże odległości (powyżej 500 km dla linii napowietrznych i 50 km dla kabli podmorskich) niż w wypadku prądu przemiennego. Przesyłanie energii na duże odległości jest bardziej opłacalne przy napięciu stałym, ale ten sposób przesyłu energii ma pewne wady; należy do nich bardziej złożona budowa przekształtników i znacznie wyższe koszty inwestycyjne, a także większa podatność na awarie. Mimo tych wad, kable HVDC stanowią rozpowszechnioną metodę łączenia sieci elektroenergetycznych i wciąż powstają nowe inwestycje tego rodzaju. Modernizacja sieci elektroenergetycznych będzie zatem przebiegała prawdopodobnie w kierunku zwiększania udziału linii prądu stałego w systemach elektroenergetycznych. Patrz: *ibidem*.

⁸⁴ Byłaby to zatem wręcz idealna technologia do wykorzystania także w (planowanych przez Unię Europejską) nowych połączeniach transgranicznych czy w budowie sieci na Morzu Bałtyckim, która mogłaby zostać stworzona na wzór tej lądowej. Przez wiele lat było to jednak technicznie niewykonalne, bo nie istniała możliwość tworzenia hubów przełączających i rozdzielających energię. Patrz: M. Janik, *Od sieci...*, *op.cit.*

⁸⁵ *Modernizacja...*, *op.cit.*

na podstawowy (ogólnokrajowy) system dostaw energii⁸⁶. Lokalny charakter mikrosieci, zakładający wykorzystanie mikrogeneracji (mikroźródeł) na niewielkim obszarze, pozwala ograniczyć straty przesyłowe energii elektrycznej, a wymiana informacji, zachodząca w wirtualnych elektrowniach, umożliwia dostosowywanie nie tylko okresów dostarczania energii do sieci, ale także jej poboru, zmieniając konsumentów w fleksumentów⁸⁷.

Technologie smart mają też pomóc nie tylko w zapewnieniu bezpiecznego funkcjonowania krajowych systemów elektroenergetycznych, ale i stać się ważnym elementem procesu rozwoju wspólnego rynku energii oraz integracji infrastruktury OZE w Europie⁸⁸.

Magazynowanie energii elektrycznej to jedno z największych wyzwań stojących przed systemami energetycznymi większości państw znajdujących się na etapie transformacji mającej na celu osiągnięcie dekarbonizacji⁸⁹. Szybko rozwijające się podsektory wytwarzania energii, zwłaszcza duża liczba rozproszonych i niestabilnych źródeł generacji ze źródeł odnawialnych, zwiększają potrzebę wdrażania systemów sterowania jej przepływem i efektywnego jej magazynowania⁹⁰.

Magazynowanie energii umożliwia regulację czasu i intensywności oddawania do sieci energii elektrycznej, zwłaszcza tej wyprodukowanej w instalacjach OZE. Magazyny energii mogą bowiem gromadzić w sobie tę energię, która – w danym momencie – nie może być wykorzystana w systemie, czy to z powodu (czasowej) nadpodaży czy ograniczonej mocy przyłączeniowej⁹¹; następnie zmagazynowana energia może być oddawana

⁸⁶ Istnienie mikrosieci jest korzystne głównie ze względu na możliwość ich odłączania od zewnętrznej sieci i dostarczania odbiorcom energii w wypadku awarii. Dzięki odpowiednim systemom sterowania, mogą one regulować przepływ energii w zależności od bieżących potrzeb. Patrz: M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

⁸⁷ *Modernizacja...*, *op.cit.*

⁸⁸ Zwiększenie dzięki nim efektywności energetycznej stało się kluczowym zagadnieniem Europejskiej Strategii dla Inteligentnych Technologii Energetycznych oraz Zrównoważonego Rozwoju 2020 (*EU's Europe 2020 Strategy for smart, sustainable and inclusive growth*). Wg szacunków KE, rozwój inteligentnych sieci energetycznych w Europie miałby pomóc ograniczyć emisję CO₂ o 9%, zaś roczne zużycie energii w gospodarstwach domowych o 10%. Patrz: M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

⁸⁹ M. Sommer, *Wielka...*, *op.cit.*

⁹⁰ *Czym są magazyny energii?*, <https://e-magazyny.pl/baza-wiedzy/magazyny-energii/> [dostęp: 28.01.2023].

⁹¹ *Modernizacja...*, *op.cit.*

do sieci z odpowiednią mocą, gdy powstaje lub rośnie na nią zapotrzebowanie⁹². Wszelako to nie jedyna ich funkcja: magazyny energii mogą bowiem być przydatne również w wypadku braku przyłączonych instalacji OZE⁹³. Umożliwiają wówczas bardziej równomierne rozłożenie w czasie obciążenia konwencjonalnych jednostek wytwórczych. Oprócz tego magazyn energii może służyć ograniczeniu wahań napięcia oraz regulacji mocy biernej, bez konieczności instalowania (bardzo kosztownych) baterii kondensatorów. W nieodległej już przyszłości magazyny energii mogą też zapewnić dodatkową moc dla nowych zastosowań, jak coraz liczniejsze stacje ładowania pojazdów elektrycznych. Tym samym powszechne zastosowanie magazynów energii może odsunąć w czasie konieczność dalej idącej rozbudowy lub modernizacji sieci elektroenergetycznych⁹⁴.

Wszystko to oznacza, że magazynowanie energii staje się integralną częścią systemów generacji wykorzystujących odnawialne źródła energii i coraz więcej wytwórców uwzględnia systemy magazynowania w swoich projektach⁹⁵. Odpowiednio zbudowane baterie mogą być wykorzystywane w magazynach prosumenckich (o niewielkiej pojemności, rzędu kilku kilowatogodzin) lub większych magazynach energii przy zakładach przemysłowych, obiektach usługowych czy osiedlach mieszkaniowych (o większej pojemności, zwykle rzędu kilkuset kilowatogodzin lub kilku megawatogodzin)⁹⁶. Największe magazyny energii, nazywane hubami, mają pojemność liczoną w setkach megawatogodzin⁹⁷.

⁹² Głównym powodem rozwoju rynku magazynów energii elektrycznej jest konieczność stabilizacji sieci – wyzwaniem stanowi bowiem zwiększanie udziału mało stabilnych odnawialnych źródeł energii w energetyce. Celem magazynowania jest zatem usprawnienie funkcjonowania sieci elektroenergetycznej lub bilansowanie w sieci popytu i podaży na energię, ewentualnie utrzymanie niezależności od sieci energetycznej, w wypadku prosumenckich instalacji *off-grid*, bazujących na odnawialnych źródłach energii. Magazynowanie energii umożliwia tym samym regulację czasu i intensywności oddawania do sieci energii elektrycznej, wyprodukowanej głównie w instalacjach OZE. Coraz częściej odbywa się to dzięki współpracy systemów magazynowania energii z zaawansowanymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi. Patrz: *Czym są...*, *op.cit.*

⁹³ B. Adamska, *Magazyny energii niezbędnym elementem transformacji energetycznej*, „Energetyka Rozproszona” 2022, z. 7, s. 55.

⁹⁴ *Modernizacja...*, *op.cit.*

⁹⁵ *Czym są...*, *op.cit.*

⁹⁶ B. Adamska, *Magazyny...*, *op.cit.*, s. 55.

⁹⁷ *Modernizacja...*, *op.cit.*

Dzięki nim możliwe stanie się dostosowywanie, w sposób ciągły, ilości dostarczanej energii do aktualnego zapotrzebowania na nią⁹⁸, co przekłada się na zwiększenie stabilności systemu opartego na OZE i większe bezpieczeństwo energetyczne kraju⁹⁹.

Kwestie techniczno-ekonomiczne to nie jedyne wyzwanie stojące przed sieciami elektroenergetycznymi, bowiem na rynku produkcji energii pojawiają się nowe podmioty, w tym zakłady przemysłowe czy właściciele domów i nieruchomości komercyjnych, a ich rosnący udział w rynku pozwala na realną konkurencję z tradycyjnymi wytwórcami (systemowymi). Demokratyzacja zasobów energetycznych będzie zatem z pewnością wywierać znaczący wpływ na działania całego rynku energetycznego, dając szansę na zmniejszenie zużycia paliw kopalnych, poprawę wydajności dystrybucji energii i ustabilizowanie sieci, przybliżając rynek energii do osiągnięcia unijnego celu neutralności emisyjnej w 2050 roku¹⁰⁰.

Za zmianami, niestety, nie nadąża legislacja, którą należałoby dostosować do nowej rzeczywistości, bo energetyka rozproszona wspiera transformację polskiej energetyki w kierunku neutralności klimatycznej i wzmacnia bezpieczeństwo dostaw energii (zwłaszcza latem), pomagając w walce ze wszechobecnym smogiem. Dodatkowo może ona być skutecznym sposobem na uniknięcie gwałtownych podwyżek cen energii elektrycznej czy ogrzewania (szczególnie wówczas, gdy gospodarstwa domowe korzystają z pomp ciepła). Jednocześnie operatorzy sieci dystrybucyjnych muszą się przygotować na dalszy rozwój mikroinstalacji pod kątem rozwoju nie tylko fotowoltaiki, ale też elektromobilności, inwestując w większą gotowość do przyjmowania coraz więcej instalacji OZE – od tych najmniejszych, lokowanych na dachach domów, do tych największych – elektrowni fotowoltaicznych lub wiatrowych, choć w kosztach rozwoju sieci powinni zacząć partycypować także sami prosumenci¹⁰¹.

System musi jednakże być w stanie dostarczyć moc w bezwietrzne lub pochmurne dni, dlatego niezbędne będą inwestycje w źródła dyspozycyjne i w usługi elastyczności: niestabilna generacja OZE winna być zabezpieczona bardziej stabilnymi i sterowanymi źródłami. PEP2040 przewidywała, że paliwem, na którym Polska będzie się opierać w czasie transformacji

⁹⁸ M. Janik, *Od sieci...*, *op.cit.*

⁹⁹ A. Krzysztozek, *Magazyny...*, *op.cit.*

¹⁰⁰ M. Kucharczyk, *Niższe...*, *op.cit.*

¹⁰¹ *Ibidem.*

energetycznej, będzie gaz ziemny – tymczasem krajowe zasoby „błękitnego” paliwa zaspokajają jedynie kilkanaście procent naszego zapotrzebowania, a za większość odpowiada import, niegdyś z Rosji, dziś z wielu rozproszonych kierunków¹⁰². To kolejne bardzo poważne wyzwanie dla całego systemu elektroenergetycznego.

Podsumowanie

Tradycyjna energetyka, bazująca na spalaniu paliw kopalnych już w najbliższych latach będzie musiała zostać zastąpiona całym zestawem nowoczesnych, czystych rozwiązań, mogących sprawnie i efektywnie współpracować ze sobą. Konieczne będą więc już w najbliższych latach większe niż obecnie inwestycje w czyste źródła energii. Problemem staje się wszelako nie sama generacja, ale przesył i dystrybucja energii elektrycznej, bo stan znacznej części urządzeń elektroenergetycznych, a szczególnie tych wybudowanych jeszcze w latach siedemdziesiątych XX w., nie jest najlepszy, zaś wieloletnie zaniedbania w tym zakresie właśnie teraz ukazują się ze zdwojoną siłą. Operatorzy obu systemów stają w obliczu ograniczeń możliwości szybkiego przyłączenia do sieci nowych, rozproszonych mocy wytwórczych, zwłaszcza instalacji fotowoltaicznych, zaś narastające zatory to wyraźny sygnał, że zwiększenie elastyczności sieci staje się coraz pilniejsze. Wielkie wyzwanie, jakim jest niewydolność sieci przesyłowej i dystrybucyjnej, jej nieprzystosowanie do przyjęcia dużej ilości energii ze źródeł rozproszonych, wymaga podjęcia działań inwestycyjnych ze strony przedsiębiorstw energetycznych.

By w przyszłości uniknąć ograniczeń w zakresie produkcji i przesyłu energii, należy wdrożyć taką politykę energetyczną, w której do najważniejszych kwestii należeć będzie planowanie nie tylko rozbudowy istniejącej sieci, ale i modernizacji jej kluczowych elementów. Wsparcie tej modernizacji musi być uwzględnione w strategiach rządowych i regionalnych programach operacyjnych. W przeciwnym wypadku niekontrolowane rozmieszczanie źródeł wytwarzania będzie sukcesywnie pogarszać parametry dystrybuowanej energii, prowadząc do realizacji czarnych scenariuszy związanych z ograniczeniami dostaw.

Znaczna część krajowych sieci elektroenergetycznych, zwłaszcza dystrybucyjnych, na skutek znacznego wzrostu obciążeń wymaga już dziś pilnej

¹⁰² M. Janik, *Od sieci...*, *op.cit.*

modernizacji, ale do starych problemów z przestarzałą siecią przesyłową i dystrybucyjną dochodzą nowe wyzwania, wydatnie utrudniające rozbudowę i modernizację krajowego systemu elektroenergetycznego, a ponieważ realizacja wszelkich nowych obiektów elektroenergetycznych jest zadaniem długotrwałym i bardzo kosztownym, zatem niezmiernie istotnym jest takie planowanie sieci, by – także w dłuższym okresie – zachowana w nich była odpowiednia rezerwa mocy, możliwa do wykorzystania w przyszłości.

System przyszłości musi wykorzystywać wszystkie możliwości technologiczne w celu zapewnienia sprawnych i nieprzerwanych dostaw czystej energii po cenach odzwierciedlających jej koszt; oznacza to, że przy nadpodaży energii powinno być taniej, zaś przy niedoborze – drożej. Rynek zatem powinien wysyłać właściwe sygnały cenowe do odbiorców i wytwórców energii – tym samym rozwiązania techniczne, organizacyjne i ekonomiczne będą musiały pozwalać na dobrowolne, czasowe obniżanie przez odbiorców zużycia energii w okresach szczytowego zapotrzebowania.

Innowacje w obszarze działalności przede wszystkim OSD winny być ukierunkowane na implementację inteligentnych rozwiązań sieciowych, zwiększających bezpieczeństwo i poprawiających efektywność zasilania, a także wprowadzenie nowych instrumentów *smart metering*. Jest to niezbędne nie tylko w kontekście procesu unowocześniania i rozbudowy sieci elektroenergetycznych, w związku z coraz większym zapotrzebowaniem na energię elektryczną, ale również z wyzwaniami, jakie przed OSD stawia wdrażanie na coraz większą skalę rozproszonych źródeł mikrogeneracyjnych i rozwój sektora elektromobilności.

Wraz z rozwojem rozproszonej energetyki obywatelskiej i montażem nowych źródeł, głównie fotowoltaicznych, równoległe powinny rozwijać się magazyny energii, co pozwoliłoby nie tylko podnieść efektywność, ale i obniżyć wpływ wytwarzania rozproszonego na parametry sieci. Magazyny energii, w istocie co najwyżej umiarkowanie ważne w dotychczasowym, klasycznym systemie elektroenergetycznym, opartym o stabilnie pracujące systemowe elektrownie ciepłe (węglowe), w efekcie zachodzącej na naszych oczach transformacji energetycznej stają się coraz ważniejszym elementem systemu. Nowy miks energetyczny, oparty w coraz większym stopniu na niestabilnych źródłach odnawialnych, wymaga ich większego udziału. Jest to poważne wyzwanie, bo choć już stosunkowo łatwo umiemy energię pozyskiwać, to wciąż znacznie trudniej przechować ją do momentu, gdy będzie na nią największe zapotrzebowanie. Z roku na rok powstaje wprawdzie

coraz więcej technologii magazynowania energii elektrycznej, lecz wciąż nie są one w stanie sprostać obecnym wymaganiom rynku.

Bez gruntownej modernizacji całego systemu elektroenergetycznego, w tym przesyłowego, i bez rozbudowy magazynów energii zagrożony będzie nie tylko rozwój OZE, ale i nasze bezpieczeństwo energetyczne, na którym opiera się funkcjonowanie całego państwa.

Bibliografia

- Adamska B., *Magazyny energii niezbędnym elementem transformacji energetycznej*, „Energetyka Rozproszona” 2022, z. 7.
- Baraniak J., Pawlicki B., Wincenciak S., *Elektromobilność: szanse i zagrożenia dla sieci dystrybucyjnej*, „Przegląd Elektrotechniczny” 2020, nr 5.
- Błaczkowska B., *Rząd przeznaczy 52 mld zł do 2025 roku na rozwój sieci energetycznych*, <https://www.gramwzielone.pl/trendy/108628/rzad-przeznaczy-52-mld-zl-do-2025-roku-na-rozwoj-sieci-energetycznych> [dostęp: 29.01.2023].
- Czym są magazyny energii?*, <https://e-magazyny.pl/baza-wiedzy/magazyny-energii/> [dostęp: 28.01.2023].
- Dołęga W., *Intensyfikacja wykorzystania infrastruktury sieciowej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk” 2015, nr 90.
- Drożdż W., *Operator systemu dystrybucji w dobie wyzwań innowacyjnej energetyki*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk” 2018, nr 102.
- Dziubak P., *Rozwój OZE blokowany przez zły stan sieci. Trzeba podzielić grupy energetyczne?*, <https://www.green-news.pl/2808-rozwoj-oze-blokowany-przez-zly-stan-sieci-energetyce-potrzebna-jest-separacja-funkcjonalna> [dostęp: 28.01.2023].
- Elźbieciak T., *Czy sieci nadążą za transformacją polskiej energetyki?*, <https://wysokienapiecie.pl/39615-czy-sieci-nadaza-za-transformacja-polskiej-energetyki/> [dostęp: 03.02.2023].
- Gumiela J., Gurdek M., Kaznowski R., Szafrrowski D., *Perspektywy rozwoju elektromobilności przy uwzględnieniu obecnego stanu systemu elektroenergetycznego*, „Przegląd Elektrotechniczny” 2021, nr 4.
- Hanzelka Z., Skomudek W., *Strategia rozwoju energetyki rozproszonej w Polsce do 2040 roku – obszar techniczno-technologiczny*, „Energetyka Rozproszona” 2022, z. 8.
- Janik M., *Od sieci elektroenergetycznych zależy nasze bezpieczeństwo*, <https://klimat.rp.pl/walka-o-klimat/art19536371-od-sieci-elektroenergetycznych-zalezy-nasze-bezpieczenstwo> [dostęp: 28.01.2023].

- Kajmowicz J., *Transformacja energetyczna oznacza miliardowe wydatki na rozbudowę sieci dystrybucyjnej*, <https://energetyka24.com/gaz/transformacja-energetyczna-oznacza-miliardowe-wydatki-na-rozbudowe-sieci-dystrybucyjnej> [dostęp: 02.02.2023]
- Krzysztożek A., *Magazyny energii: Klucz do efektywnego wykorzystania energii odnawialnej?*, <https://www.euractiv.pl/section/energia-i-srodowisko/news/magazyny-energii-oze-energia-odnawialna-fit-for-55-rolnictwo-energetyka-ceny-prad-klimat-ekologia/> [dostęp: 29.01.2023].
- Kucharczyk M., *Niższe rachunki za prąd: staną się możliwe dzięki inteligentnym sieciom energetycznym?*, <https://www.euractiv.pl/section/energia-i-srodowisko/news/sieci-energetyczne-smart-grid-sieci-przesylowe-energetyka-prad-inflacja-cena-swiatlo-rachunek-klimat-oze-transformacja-wegiel-co2/> [dostęp: 29.01.2023].
- Kwinta W., *Enea rozbuduje inteligentne sieci elektroenergetyczne*, <https://inzynieria.com/energetyka/wiadomosci/59434,enea-rozbuduje-inteligentne-sieci-elektroenergetyczne> [dostęp: 29.01.2023].
- Kwinta W., *Energa Operator stawia pierwszą w Polsce inteligentną sieć dystrybucyjną*, <https://inzynieria.com/energetyka/wiadomosci/56465,energa-operator-stawia-pierwsza-w-polsce-inteligentna-siec-dystrybucyjna> [dostęp: 29.01.2023].
- Kwinta W., *Tauron przenosi sieci elektroenergetyczne pod ziemię*, <https://inzynieria.com/energetyka/wiadomosci/63687,tauron-przenosi-sieci-elektroenergetyczne-pod-ziemie> [dostęp: 29.01.2023].
- Magazyny energii: prosumenckie, w stacji transformatorowej czy wielkoskalowe?*, <https://e-magazyny.pl/baza-wiedzy/magazyny-energii-prosumenckie-w-stacji-transformatorowej-czy-wielkoskalowe/> [dostęp: 01.02.2023].
- Modernizacja sieci elektroenergetycznych*, <https://e-magazyny.pl/baza-wiedzy/modernizacja-sieci-elektroenergetycznych/> [dostęp: 02.02.2023].
- Oleszko-Pyka B., *Problemy z siecią elektroenergetyczną i łańcuchami dostaw. Czy Polska ma własne technologie?*, <https://swiatoze.pl/problemy-z-siecia-elektroenergetyczna-i-lancuchami-dostaw-czy-polska-ma-wlasne-technologie/> [dostęp: 30.01.2023].
- Raczkowski R.M., Robak S., *System magazynowania energii elektrycznej jako środek poprawy elastyczności systemu elektroenergetycznego z dużym udziałem generacji OZE*, „Przegląd Elektrotechniczny” 2021, nr 3.

- Sawicki B., *Sieci bez busoli nie wyprowadzą energii z OZE*, <https://www.parkiet.com/energetyka/art37245431-sieci-bez-busoli-nie-wyprowadza-energii-z-oze> [dostęp: 30.01.2023].
- Sieć elektroenergetyczna w Polsce pilnie wymaga modernizacji i rozbudowy*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Siec-elektroenergetyczna-w-Polsce-pilnie-wymaga-modernizacji-i-rozbudowy-8395717.html> [dostęp: 01.02.2023].
- Skomudek W., *Wpływ energetyki rozproszonej na proces kształtowania elektroenergetycznego systemu dystrybucyjnego*, „Energetyka Rozproszona” 2021, z. 5–6.
- Sommer M., *Inwestycje w sieć energetyczną potrzebne od zaraz*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/energetyka/artykuly/8201708,magazynowanie-energii-oze-fotowoltaika-siec-energetyczna.html> [dostęp: 03.02.2023].
- Sommer M., *Wielka transformacja energetyczna. Jakie wyzwania za nią stoją?*, <https://serwisy.gazetaprawna.pl/energetyka/artykuly/8611489,transformacja-energetyczna-wyzwania.html> [dostęp: 30.01.2023].
- Tylec T., *Uwarunkowania i kierunki reform sektora elektroenergetycznego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe PTE” 2010, nr 8.
- Wielkoobszarowe sieci synchroniczne*, <https://e-magazyny.pl/baza-wiedzy/wielkoobszarowe-sieci-synchroniczne/> [dostęp: 29.01.2023].
- Zajkowski K., Borowska A., *Sieci elektroenergetyczne przyszłości oparte na technologii Smart Grid*, „Autobusy” 2016, nr 8.

Biogram

Robert Krzemień – doktor nauk humanistycznych, absolwent Uniwersytetu Wrocławskiego i Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu), doktorat ukończył na Uniwersytecie Zielonogórskim. Aktualnie adiunkt w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, wykładowca w Uczelni Jana Wyżykowskiego oraz Wyższej Szkole Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego APEIRON. Aktywny członek Karpackiego Towarzystwa Naukowego i Oświatowego. Zainteresowania badawcze i dydaktyczne skupiają się wokół kwestii polityki społecznej i gospodarczej oraz bezpieczeństwa społecznego i gospodarczego, z uwzględnieniem kwestii bezpieczeństwa ekologicznego i energetycznego.

Artur Rogacki

Uniwersytet Wrocławski WPAiE

KGHM Polska Miedź S.A. O/ZG „Lubin”

ORCID: 0000-0002-5348-9538

Dokumentacja samojezdnych maszyn górniczych eksploatowanych w podziemnych zakładach górnich

Documentation of self-propelled mining machines operated in underground mines

Abstrakt

Dokumentacja samojezdnych maszyn górniczych eksploatowanych w podziemnych zakładach górniczych jest bardzo ważnym elementem całości dokumentacji prowadzenia ruchu podziemnego zakładu górniczego. Obowiązek prowadzenia tej dokumentacji wynika z przepisów prawa geologicznego i górniczego, z przepisów o ocenie zgodności, a także z przepisów prawa pracy. Do jej prowadzenia kierownik ruchu zakładu górniczego zobowiązuje Dział Energomechaniczny ds. Maszyn Dołowych.

Celem opracowania jest przedstawienie dokumentacji samojezdnych maszyn górniczych eksploatowanych w podziemnych zakładach górniczych wymaganej przepisami prawa powszechnie obowiązującego, jak i wynikającej z aktów prawa wewnętrznego zakładu górniczego.

Dokumentacja samojezdnych maszyn górniczych do czasu ich przekazania użytkownikowi jest tworzona przez producenta. Później sporządzają ją, przechowują i wykorzystują użytkownicy maszyn, czyli pracownicy Działu Energomechanicznego ds. Maszyn Dołowych. Najwięcej dokumentów tworzonych jest w oddziałach eksploatacji maszyn dołowych.

Z uwagi na to, że opracowanie ma charakter prawniczy, do analizy wykorzystano metody badania: dogmatyczno-prawną oraz prawną-empiryczną.

Słowa kluczowe: dokumentacja, ruch zakładu górniczego, prowadzenie ruchu, podziemny zakład górniczy, dział energomechaniczny ds. maszyn dołowych, maszyny górnicze

Abstract

Documentation of self-propelled mining machines operated in underground mining plants is a very important element of the documentation of the course of underground mining operations. Obligation to keep this documentation from the provisions of the geological and mining law, the provisions on conformity assessment, as well as the provisions of the labor law. To her manager of the mining plant operations servicing the Energy and Mechanical Department for Underground Machines.

The aim of the study is to present the documentation of self-propelled mining machines operated in underground mining plants, required by the effector law as well as identified from legal acts concerning the mining plant. Documentation of self-propelled mining machines until their operation is created by the manufacturer. Later, it is created and operated by the employees of the Energy and Mechanical Department for Underground Machines. The largest number of documents is created in the underground machinery operation departments.

Due to the fact that the study is of a legal nature, the dogmatic-legal and legal-empirical research methods were used for the analysis.

Keywords: documentation, mining plant operations, operation management, underground mining plant, energy-mechanical department for underground machines, mining machines

Wprowadzenie

Podziemne zakłady górnicze, tak jak inne zakłady górnicze, prowadzą działalność górniczą na podstawie ustawy z 9 czerwca 2011 roku *Prawo geologiczne i górnicze*¹, zwanej dalej **u.p.g.g.** Ustawa ta określa zasady i warunki podejmowania, wykonywania oraz zakończenia działalności między innymi w zakresie wydobywania kopalin ze złóż. W ustawie zobowiązano właściwe organy administracji rządowej do wydania odpowiednich rozporządzeń wykonawczych. Jednym z takich rozporządzeń jest rozporządzenie Ministra Energii z 23 listopada 2016 roku w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu podziemnych zakładów górniczych², zwane dalej **r.p.r.pzg.** Akt ten określa szczegółowe wymagania dotyczące prowadzenia ruchu podziemnych zakładów górniczych w szerokim zakresie.

¹ T.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1072 ze zm.

² Dz.U. z 2017 r., poz. 1118 ze zm.

Ruch zakładu górniczego organizuje i prowadzi kierownik ruchu zakładu górniczego, który w zależności od wybranego systemu eksploatacji i technologii wykonywania robót ma do dyspozycji poszczególne działy ruchu. Kierownik ruchu zakładu górniczego ustala zakresy działania ustanowionych działów ruchu zakładu górniczego oraz służb specjalistycznych zakładu górniczego oraz dokonuje właściwego oraz zgodnego z przeznaczeniem doboru maszyn, urządzeń. Wśród maszyn stosowanych w podziemnym zakładzie górniczym najważniejsze miejsce zajmują samojezdne maszyny górnicze. Właściwym w sprawach eksploatacji samojezdnych maszyn górniczych jest dział energomechaniczny ds. maszyn dołowych, w którym są gromadzone i tworzone dokumenty dotyczące samojezdnych maszyn górniczych. Dokumenty te nie są jedynymi wśród całej dokumentacji prowadzenia ruchu zakładu górniczego³, ale bardzo ważnymi z punktu bezpieczeństwa pracy.

Celem artykułu jest przedstawienie dokumentacji samojezdnych maszyn górniczych i dokumentacji prowadzenia ruchu zakładu górniczego przy pomocy tych maszyn w podziemnych zakładach górniczych.

Rodzaje samojezdnych maszyn górniczych eksploatowanych w podziemnych zakładach górniczych

Aby móc mówić o dokumentacji samojezdnych maszyn górniczych eksploatowanych w podziemnych zakładach górniczych, należy omówić te maszyny. Przepisy prawa geologicznego i górniczego nie uszczegóławiają, jakie rodzaje samojezdnych maszyn górniczych mogą być eksploatowane w podziemnych zakładach górniczych. W przepisach wykonawczych jest tylko mowa o maszynach i pojazdach. Pewne wskazówki można znaleźć w u.p.g.g. W art. 53 ust. 5 punkt 1 wymienione zostały osoby wykonujące czynności specjalistyczne w ruchu podziemnego zakładu górniczego. Zgodnie z podpunktem f) do tych osób zaliczono operatora maszyn do robót strzałowych oraz pojazdów do przewozu osób lub środków strzałowych pod ziemią. Z jednej strony jest to wyraźna motywacja do posiadania odpowiednich kwalifikacji przez te osoby do wykonywania niektórych zawodów⁴. Posiadanie

³ Zob. A. Rogacki, *Dokumentacja prowadzenia ruchu podziemnego zakładu górniczego w oddziałach Działu Energomechanicznego ds. Maszyn Dołowych*, [w:] *Zarządzanie i innowacyjność*, M. Czopek (red.), Poznań 2023, s. 119–137.

⁴ P. Wojtulek, T. Kocowski, W. Małecki, *Prawo geologiczne i górnicze*, Warszawa 2020, s. 175.

kwalifikacji wyznacza źródło potencjału ukształtowanego według przyjętych w danej społeczności standardów do realizacji ważnych dla niej prac⁵.

Z drugiej strony wskazuje to na stosowanie w wyrobiskach podziemnych zakładów górniczych właśnie maszyn do wykonywania robót strzałowych, pojazdów do przewozu osób, pojazdów do przewozu środków strzałowych oraz pojazdów do przewozu osób lub środków strzałowych.

Inne wskazanie stosowanych maszyn górniczych można odczytać w rozporządzeniu Rady Ministrów z 30 kwietnia 2004 roku w sprawie dopuszczania wyrobów do stosowania w zakładach górniczych⁶, zwanym dalej **r.d.w.** W załączniku nr 1 pt. *Wyroby, których stosowanie w zakładach górniczych wymaga, ze względu na potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa ich użytkowania w warunkach zagrożeń występujących w ruchu zakładów górniczych, wydania dopuszczenia* w pkt. 3.2 wymieniono wozy do przewozu osób i wozy specjalne oraz pojazdy z napędem spalinowym do przewozu osób, a w pkt. 4.2 wskazano wozy i pojazdy do przewożenia lub przechowywania środków strzałowych. A więc w porównaniu do u.p.g.g. pojawia się tu jeszcze pojazd do przechowywania środków strzałowych.

Jednak w ruchu zakładu górniczego poza pojazdami do przewozu osób i środków strzałowych oraz ich przechowywania zastosowanie znajdują także inne rodzaje samojezdnych maszyn górniczych. Rodzaje używanych maszyn zależą od przyjętej technologii wydobywania kopalin ze złóż. Najczęściej używane są ładowarki łyżkowe, wozy odstawcze urobku⁷, wozy do obrywki, wozy wierzące, wozy kotwiące⁸, wozy do stawiania obudowy indywidualnej, spycharki na podwoziu gąsienicowym lub kołowym oraz maszyny pomocnicze.

⁵ J. Orczyk, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2009, nr 3–4 (68–69), s. 21.

⁶ Dz.U. z 2004 r. Nr 99, poz. 1003 ze zm.

⁷ B. Pecuszok, *Rozwój produkcji maszyn i usług na rzecz górnictwa w Grupie Kapitałowej KGHM*, CUPRUM – „Czasopismo Naukowo-Techniczne Górnictwa Rud” 2016, nr 4 (81), s. 25–34.

⁸ P. Janiszewska, *Samojezdne maszyny wierzące i kotwiące dla górnictwa podziemnego firmy Mine Master*, Mining – „Informatics, Automation And Electrical Engineering” 2020, Nr. 4 (544), s. 12–16; A. Kozłowski, Ł. Bołoz, A. Czajkowski, L. Ostapów, *Samojezdne maszyny górnicze zasilane bateryjnie*, „Przegląd górniczy” 2021, nr 10–12, s. 44–53.

Rodzaje dokumentacji samojezdnych maszyn górniczych

Przedsiębiorca jest obowiązany posiadać i odpowiednio przechowywać dokumentację prowadzenia ruchu zakładu górniczego. Stanowi o tym art. 117 pkt 5 u.p.g.g. Według doktryny pojęcie dokumentacji prowadzenia ruchu zakładu górniczego obejmuje wszystkie dokumenty dotyczące ruchu tego zakładu⁹. Z kolei na podstawie § 4 ust. 1 r.p.r.pzg. dokumentacja prowadzenia ruchu zakładu górniczego musi być sporządzana, uzupełniana i aktualizowana w zakładzie prowadzącym ruch.

Dokumentacja, według autorów *Słownika encyklopedycznego informacji, języków i systemów informacyjno-wyszukiwawczych*, jest zbiorem dokumentów ustanowionym ze względu na wspólny temat, np. dotyczący danego obiektu, problemu lub zadania¹⁰. Do dokumentacji można też odnosić się jako do zbioru dokumentów, informacji utrwalonych na jakimś nośniku¹¹. Formy istnienia dokumentacji są różne, uzależnione właśnie od nośnika informacji. Rozróżniamy takie formy dokumentacji, jak: pisana, obrazowa, mieszana, cyfrowa (elektroniczna).

Rodzaje dokumentacji, jej zakres i wzory dla zakładów górniczych wydobywających węgiel kamienny określono w załączniku nr 1 do r.p.r.pzg. W pozostałych zakładach górniczych zasady prowadzenia dokumentacji ruchu zakładu górniczego, jej zakres i wzory określa kierownik ruchu zakładu górniczego. Dopuszczone jest sporządzanie, uzupełnianie i aktualizowanie dokumentacji prowadzenia ruchu zakładu górniczego z wykorzystaniem elektronicznych metod przetwarzania informacji.

Dokumentacja samojezdnych maszyn górniczych eksploatowanych w podziemnych zakładach górniczych obejmuje wszystkie dokumenty tych maszyn wymagane przez przepisy prawa powszechnie obowiązującego, jak i dokumenty wynikające z przepisów wewnętrznych przedsiębiorcy czy kierownika ruchu zakładu górniczego. Do dokumentacji wymaganej przez przepisy prawa należy zaliczyć:

⁹ H. Schwarz, *Prawo geologiczne i górnicze. Komentarz*, tom II, Wrocław 2016, s. 165.

¹⁰ *Słownik encyklopedyczny informacji, języków i systemów informacyjno-wyszukiwawczych*, oprac. B. Bojar, Warszawa 2002, s. 51.

¹¹ R. Degen, *Dokumentacja i jej podział*, [w:] *Współczesna dokumentacja urzędowa*. Biblioteka Zarządcy Dokumentacji, t. 2, red. H. Robótka, Toruń 2011, s. 11–33.

- dokumenty wynikające z przepisów prawa geologicznego i górniczego,
- dokumenty wynikające z przepisów o ocenie zgodności,
- dokumenty wynikające z przepisów prawa pracy.

Dokumentacja wewnętrzna przedsiębiorcy obejmuje wszelkie dokumenty, także nieprzewidziane przez przepisy prawa powszechnie obowiązującego, a niezbędne dla prawidłowego prowadzenia ruchu samojezdnych maszyn górniczych. Należą do nich:

- instrukcje,
- zasady,
- książki,
- dzienniki.

Dokumentację samojezdnych maszyn górniczych można podzielić na:

- dopuszczającą do ruchu,
- zezwalającą na eksploatację,
- eksploatacyjną.

Dokumentacja dopuszczająca do ruchu samojezdne maszyny górnicze

W przepisach art. 113 ust. 1 u.p.g.g. ustawodawca przedstawił warunki stosowania wyrobów, które można używać w ruchu zakładu górniczego. Wyroby te nie są wymienione wprost, natomiast podane są przepisy, jakie należy spełnić, aby móc wykorzystywać wyrób w wyrobiskach podziemnych zakładów górniczych. Wśród wymienionych w tym artykule przepisów trzy dotyczą rozporządzeń wykonawczych do u.p.g.g.

W myśl punktu 2 tej regulacji w ruchu zakładu górniczego stosuje się wyroby, które zostały określone w przepisach wydanych na podstawie ust. 15, a które spełniają wymagania techniczne określone w tych przepisach, zwane dalej „wymaganiami technicznymi”, i zostały dopuszczone do stosowania w zakładach górniczych oraz oznakowane w sposób określony w tych przepisach.

W przepisie ustępu 15 ustawodawca zobowiązał Radę Ministrów do określenia w drodze rozporządzenia wykazu wyrobów, wymagań technicznych dla tych wyrobów, znaków dopuszczenia oraz sposób oznaczania wymienionych wyrobów tymi znakami. Chociaż u.p.g.g. obowiązuje od 1 stycznia 2012 roku, to do dziś rozporządzenie takie nie zostało wydane. Jednak w myśl art. 224 obowiązują dotychczasowe przepisy wykonawcze wydane na podstawie

ustawy z 4 lutego 1994 roku *Prawo geologiczne i górnicze*¹². Na podstawie ustawy z 1994 roku w omawianej sprawie wydane zostało rozporządzenie Rady Ministrów z 30 kwietnia 2004 roku w sprawie dopuszczania wyrobów do stosowania w zakładach górniczych (r.d.w.).

Część norm r.d.w., zwłaszcza przepisy proceduralne, zostały przeniesione do art. 113 u.p.g.g. Powoduje to dublowanie niektórych przepisów tego aktu. Według doktryny stanowi to derogację odpowiednich przepisów r.d.w.¹³ Wyroby, których stosowanie w zakładach górniczych wymaga wydania dopuszczenia, określono w załączniku nr 1 do rozporządzenia. Uzasadnienie dla wydawania dopuszczeń sformułowano w tytule załącznika nr 1 – „ze względu na potrzebę zapewnienia bezpieczeństwa ich użytkowania w warunkach zagrożeń występujących w ruchu zakładów górniczych”. Wymagania techniczne dla wyrobów precyzuje załącznik nr 2. Natomiast w załączniku nr 3 wymieniono jednostki upoważnione do przeprowadzania badań i oceny wyrobów. Znaki dopuszczenia oraz sposób oznaczania wymienionych wyrobów tymi znakami umieszczono w § 7 r.d.w.

Znak dopuszczenia składa się z oznaczenia literowego dopuszczenia, numeru dopuszczenia oraz roku wydania dopuszczenia. Oznaczenia literowe dopuszczenia są następujące:

- 1) GX — dla systemów budowy przeciwwybuchowej,
- 2) GE — dla systemów w wykonaniu normalnym oraz maszyn i urządzeń elektrycznych,
- 3) GM — dla maszyn i urządzeń mechanicznych oraz taśm przenośnikowych,
- 4) GG — dla sprzętu strzałowego.

W myśl art. 113 ust. 2 i 3 u.p.g.g. decyzję w sprawie dopuszczenia wyrobu do stosowania w zakładach górniczych, zwaną dalej „dopuszczeniem”, wydaje Prezes Wyższego Urzędu Górniczego, zwany dalej **Prezesem WUG**. Warunkiem wydania pozytywnej decyzji jest spełnienie przez wyrób wymagań technicznych. Sprawdzenia, czy wyrób spełnia wymagania techniczne, dokonuje akredytowana jednostka certyfikująca wyroby. W decyzji dopuszczającej wyrób Prezes WUG określa:

- 1) wyrób,
- 2) zakres i warunki stosowania wyrobu,

¹² T.j. Dz.U. z 2005 r., poz. 1947 z późn. zm.

¹³ H. Schwarz, *Prawo geologiczne i górnicze. Komentarz*, tom II, Wrocław 2016, s. 128.

- 3) znak dopuszczenia oraz sposób trwałego i czytelnego umieszczenia znaku dopuszczenia na każdej jednostce wyrobu,
- 4) dokumenty, jakie dostawca wyrobu jest obowiązany przekazać użytkownikowi,
- 5) czas przechowywania dokumentów wymaganych przy składaniu wniosku o wydanie dopuszczenia oraz warunki ich udostępniania,
- 6) zakres dozwolonych zmian wyrobu, które mogą być dokonane w okresie ważności dopuszczenia przez producenta albo przedsiębiorcę lub inny podmiot wnoszący (w przypadku wykonania wyrobu jednostkowo).

Jak to zostało wcześniej przedstawione, do wyrobów, których stosowanie w wyrobiskach podziemnych zakładów górniczych wymaga wydania dopuszczenia, zaliczono pojazdy z napędem spalinowym do przewozu osób oraz pojazdy do przewożenia lub przechowywania środków strzałowych. W związku z tym do wyżej wymienionych samojezdnych maszyn górniczych niezbędne jest posiadanie przez przedsiębiorcę górniczego decyzji dopuszczającej wyrób do stosowania wraz z dokumentami tam wymienionymi.

Według art. 113 ust. 1 pkt 3 u.p.g.g. w ruchu zakładu górniczego stosuje się wyroby, które zostały określone w przepisach wydanych na podstawie art. 120 ust. 1 lub 2 oraz spełniają wymagania określone w tych przepisach.

Na podstawie art. 120 ust. 1 u.p.g.g. wydane zostało rozporządzenie Ministra Energii z 23 listopada 2016 roku w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu podziemnych zakładów górniczych.

W regulacjach zawartych w tym akcie prawodawca bardzo często posługuje się pojęciem dokumentacji techniczno-ruchowej. Na przykład według § 508 r.p.r.pzg. maszyny, urządzenia i instalacje eksploatuje się, konserwuje i naprawia właśnie w sposób określony w dokumentacji techniczno-ruchowej. Zgodnie z § 3 przez dokumentację techniczno-ruchową należy rozumieć dokumentację techniczno-ruchową wyrobu oraz instrukcje eksploatacyjne, a także instrukcje wymienione w przepisach określających zasadnicze wymagania dla wyrobów podlegających ocenie zgodności. Dokumentacja techniczno-ruchowa jest niezbędnym elementem dokumentacji samojezdnych maszyn górniczych.

Wydaje się, że w powszechnym użyciu występuje pomieszanie pojęć dokumentacja techniczna i dokumentacja techniczno-ruchowa. To, że są to osobne pojęcia, świadczy chociażby rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 16 maja 2019 roku w sprawie podstaw programowych

kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego¹⁴.

Według Roberta Degena „za dokumentację techniczną uznaje się zbiory dokumentów wytworzone w celu utrwalenia danych technicznych określonego obiektu lub wyrobu, a dzięki temu umożliwiające realizację inwestycji, rozpoczęcie produkcji opisanego w dokumentacji przedmiotu lub zainicjowanie procesu technologicznego”¹⁵.

Inne pojęcie dokumentacji technicznej zawarto w *Leksykonie naukowo-technicznym*. Według autorów tej pozycji przez dokumentację techniczną należy rozumieć „zbiór dokumentów (rysunków, opisów, obliczeń itp.) potrzebnych do realizacji projektowanego lub eksploatacji istniejącego obiektu (budowli, urządzenia technicznego itp.), lub procesu technologicznego”¹⁶.

O dokumentacji technicznej traktuje dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/42/WE z 17 maja 2006 roku w sprawie maszyn, zmieniająca dyrektywę 95/16/WE¹⁷, zwana dalej **dyrektywą maszynową** oraz wdrażające tę dyrektywę rozporządzenie Ministra Gospodarki z 21 października 2008 roku w sprawie zasadniczych wymagań dla maszyn¹⁸, zwane dalej **r.z.w.m.**

I tutaj wkraczamy w dziedzinę dotyczącą oceny zgodności, gdyż zgodnie z art. 113 ust. 1 pkt 1) u.p.g.g. w ruchu zakładu górniczego stosuje się wyroby, które spełniają wymagania dotyczące oceny zgodności, określone w odrębnych przepisach. Ocena zgodności reguluje ustawa z 30 sierpnia 2002 roku o systemie oceny zgodności¹⁹, zwana dalej **u.o.z.** Na podstawie art. 9 tej ustawy Minister Gospodarki wydał r.z.w.m.

W myśl § 6 r.z.w.m. producent lub jego upoważniony przedstawiciel przed wprowadzeniem maszyny do obrotu lub oddaniem do użytku musi między innymi zapewnić spełnianie przez maszynę odpowiednich zasadniczych wymagań w zakresie ochrony zdrowia i bezpieczeństwa określonych w rozporządzeniu. Zgodnie z § 127 r.z.w.m. w celu poświadczenia zgodności

¹⁴ Dz.U. z 2019 r., poz. 991.

¹⁵ R. Degen, *Dokumentacja i jej podział*, [w:] Robótka Halina (red.), *Współczesna dokumentacja urzędowa*, Biblioteka Zarządcy Dokumentacji, Toruń 2011, vol. 2, s. 11.

¹⁶ *Leksykon naukowo-techniczny z suplementem A-O*, wyd. 4, (red.) A. Topulos et al., Warszawa 1989, s. 157.

¹⁷ Dz.Urz. UE L 157 z 09.06.2006, s. 24.

¹⁸ Dz.U. z 2008 r. Nr 199, poz. 1228 ze zm.

¹⁹ Dz.U. z 2021 r., poz. 1344 ze zm.

maszyny z przepisami rozporządzenia, producent lub jego upoważniony przedstawiciel stosuje jedną z procedur oceny zgodności tam wymienionych. Potwierdzeniem spełnienia zasadniczych wymagań jest umieszczenie na maszynie oznakowania CE, zgodnie z zasadami określonymi w załączniku nr 4 do rozporządzenia oraz sporządzenie deklaracji zgodności WE, o której mowa w pkt 1 załącznika nr 3 do rozporządzenia i dołączenie jej do maszyny.

W przypadku maszyn nieukończonych deklaracja przyjmuje postać deklaracji włączenia maszyny nieukończonej (według pkt 2 załącznika nr 3), a instrukcja – instrukcji montażu maszyny nieukończonej. Dokumenty te stanowią część dokumentacji technicznej maszyny nieukończonej, a później maszyny ostatecznej, czyli ukończonej. Ważnym elementem deklaracji maszyny nieukończonej jest oświadczenie, że maszyna nieukończona nie może zostać oddana do użytku do czasu zadeklarowania zgodności maszyny ostatecznej, do której ma być włączona, z przepisami dyrektywy 2006/42/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 17 maja 2006 roku w sprawie maszyn, zmieniającej dyrektywę 95/16/WE, jeżeli ma to zastosowanie.

Ponadto producent lub jego upoważniony przedstawiciel zapewnia dostępność dokumentacji technicznej, o której mowa w załączniku nr 2 do rozporządzenia, co nie oznacza, że musi ją przekazać wraz z maszyną. Dokumentacja techniczna powinna wykazać, że maszyna spełnia wymagania, o których mowa w tym rozporządzeniu. Dokumentacja techniczna powinna obejmować projektowanie, wytwarzanie i działanie maszyny w zakresie koniecznym do tej oceny i być przygotowana przynajmniej w jednym z oficjalnych języków Unii Europejskiej, z wyjątkiem instrukcji dla maszyny. Dokumentacja techniczna powinna być udostępniana do wglądu właściwym krajowym organom nadzoru rynku przez okres przynajmniej 10 lat od daty produkcji maszyny lub w przypadku produkcji seryjnej – od daty wyprodukowania ostatniego egzemplarza.

Jeśli chodzi o instrukcje to reguluje je § 58 i 59 r.z.w.m. Zgodnie z § 58 r.z.w.m. maszyna wprowadzana do obrotu lub oddawana do użytku musi być wyposażona w instrukcję. Instrukcję należy sporządzić w co najmniej jednym języku oficjalnym Unii Europejskiej z napisem „Instrukcja oryginalna”. W przypadku braku instrukcji oryginalnej napisanej w języku oficjalnym państwa członkowskiego, w którym maszyna będzie użytkowana, należy dostarczyć jej tłumaczenie z napisem „Tłumaczenie instrukcji oryginalnej”. W takim przypadku przedsiębiorca powinien otrzymać instrukcję oryginalną oraz jej tłumaczenie. Rozporządzenie dopuszcza możliwość

dołączenia instrukcji konserwacji w języku, którym posługuje się zatrudniony personel.

Instrukcja powinna być sformułowana w sposób jasny i przejrzysty, umożliwiającą wszystkim użytkownikom łatwe korzystanie z niej. Treść instrukcji powinna zawierać opis zastosowania zgodnego z przeznaczeniem maszyny, ale także uwzględniać możliwe do przewidzenia niewłaściwe użycie.

Na podstawie § 59 r.z.w.m. instrukcja maszyny powinna zawierać co najmniej niżej wymienione informacje:

- 1) nazwę i pełny adres producenta i jego upoważnionego przedstawiciela,
- 2) określenie maszyny takie, jakie zostało umieszczone na samej maszynie (prawodawca nie wymaga tutaj umieszczania numeru seryjnego),
- 3) deklarację zgodności WE lub dokument przedstawiający treść deklaracji zgodności WE, wskazujący szczegółowe dane dotyczące maszyny,
- 4) ogólny opis maszyny,
- 5) rysunki, schematy, opisy i objaśnienia niezbędne do użytkowania, konserwacji i naprawy maszyny oraz sprawdzenia prawidłowości jej działania,
- 6) opis stanowiska lub stanowisk pracy, które mogą zajmować operatorzy,
- 7) opis zastosowania maszyny zgodnego z przeznaczeniem,
- 8) ostrzeżenia dotyczące niedozwolonych sposobów użytkowania maszyn, które, jak to wynika z doświadczenia, mogą mieć miejsce,
- 9) instrukcje montażu, instalowania i łączenia, zawierające rysunki, schematy i sposoby mocowania oraz określenie podwozia lub instalacji, na jakich maszyna powinna być zamontowana,
- 10) dotyczące instalacji i montażu, mające na celu zmniejszenie hałasu lub drgań,
- 11) dotyczące oddania do użytku i eksploatacji maszyny oraz jeżeli jest to niezbędne, instrukcje dotyczące szkolenia operatorów,
- 12) informacje dotyczące ryzyka istniejącego mimo zastosowania konstrukcji bezpiecznej samej w sobie, środków zabezpieczających i dodatkowych środków ochronnych,
- 13) dotyczące środków ochronnych, jakie musi zastosować użytkownik we właściwych przypadkach,
- 14) podstawowe parametry narzędzi, które można stosować w maszynie,
- 15) warunki, w jakich maszyna spełnia wymagania stateczności podczas użytkowania, transportu, montażu, demontażu, postoju, badań czy przewidywalnych awarii,

- 16) określające bezpieczne warunki transportu, przenoszenia i przecho-
wywania, z podaniem masy maszyny i jej poszczególnych części, jeżeli
istnieje konieczność osobnego transportu,
- 17) sposób postępowania w razie wypadku lub awarii, w tym sposób prze-
prowadzenia bezpiecznego odblokowania urządzenia, jeżeli w maszy-
nie zastosowano funkcję blokowania,
- 18) opis czynności regulacyjnych i konserwacyjnych, jakie powinien wy-
konywać użytkownik, oraz zapobiegawcze środki konserwacji,
- 19) instrukcje umożliwiające bezpieczne przeprowadzenie regulacji i kon-
serwacji, w tym środki ochronne, jakie należy podjąć w trakcie tych
czynności,
- 20) specyfikacje części zamiennych, jakie mają zostać użyte, jeżeli mają one
wpływ na zdrowie i bezpieczeństwo operatorów,
- 21) parametry dotyczące emisji hałasu,
- 22) dotyczące promieniowania emitowanego przez maszynę, przede
wszystkim promieniowania niejonizującego, które może mieć nieko-
rzystny wpływ na operatora i osoby narażone, szczególnie gdy mają
wszczepione aktywne lub nieaktywne urządzenia medyczne.

Trzeba zaznaczyć, że przepisy prawa geologicznego i górniczego są bar-
dzo restrykcyjne. Dla realizacji bezpieczeństwa pracy samojezdne maszyny
górnice muszą spełniać szereg regulacji określonych w przepisach wyko-
nawczych do u.p.g.g. Jednak przepisy prawa nie zawsze nadążają za rozwo-
jem techniki. Realizowanie zamierzonych rozwiązań uregulowanych w prze-
pisach prawa geologicznego i górniczego wiązałoby się z uwstecznianiem
górnictwa. Na szczęście ustawodawca przewidział takie sytuacje i powołał
instytucję odstępstwa od postanowień przepisów wykonawczych²⁰.

Zgodnie z art. 120 ust. 3 u.p.g.g., Prezes Wyższego Urzędu Górniczego
może na wniosek przedsiębiorcy, w szczególnych przypadkach uzasadnio-
nych warunkami bezpieczeństwa lub gdy jest to niezbędne do wprowadzenia
postępu technicznego, przeprowadzenia prac naukowo-badawczych lub do-
świadczalnych, wyrazić zgodę na odstąpienie przez przedsiębiorcę od okre-
ślonych wymagań przewidzianych w przepisach wydanych na podstawie ust.
1 i 2, to jest r.p.r.pzg., r.ś.s., określając szczegółowo zakład górniczy, zakres
odstąpienia oraz warunki jego stosowania. Zgodę w drodze decyzji wyraża

²⁰ Zob. A. Rogacki, *Innowacje techniczne w podziemnych zakładach górniczych – ujęcie
prawne*, [w:] B. Kotowicz, A. Kurzawa, B. Opaliński (red.) *Prawo administracyjne
– teoria i praktyka*, Warszawa 2023, s. 113–139.

się na czas oznaczony, nie dłuższy niż 5 lat. Tak więc w przypadku pozyskania takiej decyzji, należy pamiętać o jej przechowywaniu i odpowiednim odnawianiu.

W ruchu zakładu górniczego stosowane są też maszyny w oparciu o przepisy prawa pracy

Na podstawie art. 215 ustawy z 26 czerwca 1974 roku *Kodeks pracy*²¹, zwaną dalej **KP**, pracodawca jest obowiązany zapewnić, aby stosowane maszyny i inne urządzenia techniczne zapewniały bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz uwzględniały zasady ergonomii. W szczególności maszyny mają zabezpieczać pracownika przed urazami, działaniem niebezpiecznych substancji chemicznych, porażeniem prądem elektrycznym, nadmiernym hałasem, działaniem drgań mechanicznych i promieniowania oraz szkodliwym i niebezpiecznym działaniem innych czynników środowiska pracy. Z kolei w art. 217 KP ustawodawca zastrzegł, że niedopuszczalne jest wyposażanie stanowisk pracy w maszyny i inne urządzenia techniczne, które nie spełniają wymagań dotyczących oceny zgodności. Tak więc zastosowanie maszyn nieposiadających znaku CE oraz deklaracji zgodności, w myśl powyższego artykułu, jest złamaniem przepisów prawa pracy.

Na podstawie art. 23715 § 2 KP wydane zostało rozporządzenie Ministra Gospodarki z 30 października 2002 roku w sprawie minimalnych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie użytkowania maszyn przez pracowników podczas pracy²², zwane dalej **r.m.w.** Rozporządzenie to, chociaż nie wynika to z jego treści, wdraża dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/104/WE z 16 września 2009 roku dotyczącą minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny użytkowania sprzętu roboczego przez pracowników podczas pracy (druga dyrektywa szczegółowa w rozumieniu art. 16 ust. 1 dyrektywy 89/391/EWG. Wersja ujednolicona. Tekst mający znaczenie dla EOG)²³, zwaną **dyrektywą narzędziową**. Dzień wydania dyrektywy narzędziowej jest późniejszy niż dzień wydania r.m.w., a wynika to z tego, iż jest ona ujednoliceniem poprzednich dyrektyw, to jest: dyrektywy Rady z 30 listopada 1989 roku

²¹ T.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 1510 ze zm.

²² Dz.U. z 2002 r. Nr 191, poz. 1596 ze zm.

²³ Dz.Urz. UE L 260/5 z 03.10.2009.

dotyczącej minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny użytkowania sprzętu roboczego przez pracowników podczas pracy (druga dyrektywa szczegółowa w rozumieniu art. 16 ust. 1 dyrektywy 89/391/EWG) 89/655/EWG²⁴, dyrektywy Rady 95/63/WE z 5 grudnia 1995 roku zmieniającej dyrektywę 89/655/EWG²⁵ oraz dyrektywy 2001/45/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 27 czerwca 2001 roku zmieniającej dyrektywę Rady 89/655/EWG²⁶. I właśnie r.m.w. wdrażało te pierwsze dwie dyrektywy przed ujednoczeniem. Trzecia dyrektywa została wdrożona do porządku prawnego Polski przez rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z 30 września 2003 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie minimalnych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie użytkowania maszyn przez pracowników podczas pracy²⁷, które dotyczy sprzętu do tymczasowej pracy na wysokości.

Wymagania dotyczące maszyn określone w dyrektywie narzędziowej mają zastosowanie do maszyn, które zostały nabyte przed 1 stycznia 2003 roku. W celu realizacji tej dyrektywy pracodawca ma obowiązek sprawdzenia maszyn i dostosowania ich do minimalnych wymagań określonych w tej dyrektywie. Dyrektywa narzędziowa ani r.m.w. nie określają, jakie dokumenty należy sporządzić z tego sprawdzenia. Pozostawiona jest pełna dowolność w tej kwestii. Dokumentami potwierdzającymi przeprowadzenie postawionego wymogu oceny spełnienia przez maszyny wymagań minimalnych mogą być: protokoły oceny, świadectwa oceny, karty oceny, listy kontrolne czy deklaracje minimalnych wymagań. Postawiony jest tylko warunek dostosowania maszyn do minimalnych wymagań do 1 stycznia 2006 roku. Powszechnie przyjmuje się, że dokumentem przeprowadzenia kontroli jest lista kontrolna sprawdzenia maszyny i wykonanych czynności. Dyrektywa i rozporządzenie nie precyzują też, kto powinien dokonywać oceny wymagań minimalnych. Ocenę mogą przeprowadzić pracownicy przedsiębiorcy lub osoby zewnętrzne. Ważne, żeby osoby te miały odpowiednie kwalifikacje zawodowe gwarantujące prawidłową i rzetelną ocenę. Działania te mogą być weryfikowane przez organy kontrolne.

²⁴ Dz.Urz. UE L 393 z 30.12.1989.

²⁵ Dz.Urz. UE L 276 z 30.12.1995.

²⁶ Dz.Urz. UE L 195 z 19.07.2001.

²⁷ Dz.U. z 2003 r. Nr 178, poz. 1745.

Dokumentacja zezwalająca na eksploatację samojezdnych maszyn górniczych

Przedsiębiorca, przejmując maszynę od producenta i oddając ją do eksploatacji, przejmuje również władzę nad tą maszyną. W myśl przepisów wydanych na podstawie u.p.g.g. wprowadzenie maszyny do ruchu wymaga uzyskania zezwolenia kierownika ruchu zakładu górniczego, a w niektórych przypadkach dodatkowo pozwolenia organu nadzoru górniczego.

Stosownie do art. 114 ust. 1 u.p.g.g. oddanie do ruchu w zakładzie górniczym obiektów, maszyn, urządzeń i ścian, jak również dokonywanie ich istotnych zmian konstrukcyjnych lub istotnych zmian warunków eksploatacji, wymaga zezwolenia kierownika ruchu zakładu górniczego. Kierownik ruchu zakładu górniczego, jako osoba odpowiedzialna za wydanie zezwolenia, zarządza powołanie komisji, która dokonuje odbioru maszyny, potwierdzając to, w myśl § 511 r.p.r.pzg., protokołem odbioru technicznego. Na podstawie tego protokołu kierownik ruchu zakładu górniczego wydaje zezwolenie na oddanie do ruchu samojezdnej maszyny górniczej. Zezwolenie wraz z protokołem odbioru technicznego stanowią obowiązującą dokumentację maszyny. W przypadku wprowadzania w maszynie istotnych zmian konstrukcyjnych, tzw. modernizacji, wymagany jest ponowny odbiór maszyny i ponowne zezwolenie na eksploatację.

Na podstawie art. 115 ust. 1 u.p.g.g. przechowywanie lub używanie w ruchu zakładu górniczego sprzętu strzałowego wymaga pozwolenia wydanego w drodze decyzji przez organ nadzoru górniczego właściwy dla miejsca wykonywania robót strzałowych. Jeżeli roboty strzałowe będą wykonywane w granicach właściwości miejscowej co najmniej dwóch organów nadzoru górniczego, pozwolenie wydaje organ nadzoru górniczego właściwy dla siedziby zakładu górniczego.

Aby stwierdzić, co wymaga pozwolenia dyrektora OUG, należy odpowiedzieć na pytanie, co kryje się pod pojęciem sprzęt strzałowy. Najogólniej mówiąc, do sprzętu strzałowego zaliczamy wyroby (przedmioty, urządzenia, przyrządy i maszyny), które wykorzystywane są do prawidłowego i bezpiecznego transportu, przechowywania i wykonania robót strzałowych. Mówi o tym § 3 i 4 rozporządzenia Ministra Energii z 9 listopada 2016 roku w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących przechowywania

i używania środków strzałowych i sprzętu strzałowego w ruchu zakładu górniczego²⁸, zwanym dalej r.ś.s. Wśród wymienionych § 3 tej regulacji rodzajów sprzętu strzałowego wyróżniono: wyroby służące do bezpiecznego przewożenia środków strzałowych oraz wyroby służące do bezpiecznego przechowywania środków strzałowych.

Stosownie do § 4 pkt 2 r.ś.s. w ruchu zakładu górniczego jest między innymi przechowywany i używany sprzęt strzałowy, dla którego uzyskano pozwolenie na przechowywanie lub używanie, wymieniony w przepisach wydanych na podstawie art. 113 ust. 15 u.p.g.g., spełniający wymagania techniczne określone w tych przepisach oraz dopuszczony do stosowania w zakładzie górnim zgodnie z art. 113 u.p.g.g.

Pozwolenie wydawane jest na czas nieokreślony. Organ nadzoru górniczego może odmówić wydania pozwolenia:

- 1) ze względu na zagrożenie obronności, bezpieczeństwa państwa, porządku publicznego lub środowiska,
- 2) ze względu na ważny interes publiczny,
- 3) jeżeli wnioskodawcy cofnięto w ciągu ostatnich 5 lat pozwolenie.

Właściwy organ nadzoru górniczego może cofnąć pozwolenie, jeżeli wnioskodawca prowadzi roboty strzałowe w sposób stwarzający zagrożenie obronności, bezpieczeństwa państwa, porządku publicznego lub środowiska.

Dokumentacja eksploatacyjna samojezdnych maszyn górnich

Po uzyskaniu zezwolenia na eksploatację, a w niektórych przypadkach dodatkowo pozwolenia na przechowywanie, maszyna zaczyna podlegać przepisom dotyczącym bezpiecznego użytkowania. Na podstawie dyrektywy narzędziowej pracodawca ma obowiązek utrzymywać w maszynie pierwotny stan bezpieczeństwa, jaki został zastosowany w niej przez producenta.

Z kolei za właściwą eksploatację maszyn, urządzeń i instalacji, na podstawie § 512 ust. 1 r.p.r.pzg., odpowiadają osoby wykonujące czynności w ruchu zakładu górniczego w swoim zakresie. W myśl przytoczonego wcześniej § 508 r.p.r.pzg. maszyny, urządzenia i instalacje eksploatuje się, konserwuje i naprawia w sposób określony w dokumentacji techniczno-ruchowej.

²⁸ Dz.U. 2017 r., poz. 321.

Ustawa *Prawo geologiczne i górnicze* nie definiuje pojęcia dokumentacji techniczno-ruchowej. Pewien zapis dotyczący tego określenia znajdujemy w art. 113 u.p.g.g. Według ust. 7, w którym mowa o dokumentach dołączanych do wniosku o wydanie dopuszczenia, w pkt 8 wymieniono, jakie informacje, wymagane do prawidłowego i bezpiecznego stosowania wyrobu, powinna zawierać dokumentacja techniczno-ruchowa. Są to:

- a) dane techniczne,
- b) identyfikacja zagrożeń powodowanych przez wyrób w czasie jego stosowania,
- c) instrukcje bezpiecznego stosowania wyrobu oraz informacja o konieczności podejmowania szczególnych środków bezpieczeństwa,
- d) warunki stosowania wyrobu, uwzględniające sposób przeprowadzania przeglądów, konserwacji, napraw i regulacji.

W cytowanym już § 3 r.p.r.pzg. ilekroć jest mowa o dokumentacji techniczno-ruchowej, należy przez to rozumieć dokumentację techniczno-ruchową wyrobu oraz instrukcje eksploatacyjne, a także instrukcje wymienione w przepisach określających zasadnicze wymagania dla wyrobów podlegających ocenie zgodności.

Według autorów *Leksykonu naukowo-technicznego* dokumentacja techniczno-ruchowa to „zbiór dokumentów zawierających instrukcje i zalecenia dotyczące prawidłowego użytkowania środków trwałych”²⁹.

A co na temat dokumentowania użytkowania maszyn określono w rozporządzeniu w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu podziemnych zakładów górniczych?

Już w § 14 r.p.r.pzg. uregulowano, że regulaminy, technologie i instrukcje sporządzane na podstawie przepisów rozporządzenia oraz innych przepisów dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy są udostępniane pracownikom w sposób określony przez kierownika ruchu zakładu górniczego. Jakże to regulaminy traktują załączniki do rozporządzenia. Natomiast w dalszej części tego paragrafu ustalono, że kierownik ruchu zakładu górniczego określa miejsca lub stanowiska pracy w ruchu zakładu górniczego, dla których opracowuje się instrukcje bezpiecznego wykonywania pracy. Instrukcje należy formułować w sposób zrozumiały dla wszystkich pracowników, których dotyczą. Instrukcje powinny obejmować informacje o stosowaniu sprzętu ratunkowego oraz o zakresie działań podejmowanych w przypadku

²⁹ *Leksykon naukowo-techniczny z suplementem A-O*, wyd. 4, (red.) A. Topulos et al., Warszawa 1989, s. 157.

zagrożenia na stanowisku pracy. Opracowane instrukcje są konsultowane z pracownikami lub ich reprezentantami i zatwierdzone przez kierownika ruchu zakładu górniczego. Pracownicy są zapoznawani z treścią wyżej wymienionych dokumentów oraz wykonują pracę zgodnie z ich ustaleniami.

W załączniku nr 1 do r.p.r.pzg. określono rodzaje, zakres i wzory dokumentacji prowadzenia ruchu zakładu górniczego. W punkcie 13 wymieniona została dokumentacja prowadzenia ruchu maszyn, urządzeń i instalacji. Według poszczególnych podpunktów kontrole maszyn, urządzeń i instalacji prowadzi się zgodnie z instrukcją szczegółową przeprowadzania bieżących i okresowych kontroli zatwierdzoną przez kierownika działu energomechanicznego. W instrukcji określa się zasady i terminy kontroli, w szczególności liczbę i wzór książek kontrolnych oraz zakres dokonywania zapisów pokontrolnych. Poza książkami kontrolnymi gromadzi się i przechowuje:

- 1) dokumentację techniczno-ruchową,
- 2) dokumentację technologiczną,
- 3) dokumenty dopuszczeń, certyfikacji, atestacji, ekspertyz i zezwoleń na odstąpienie, niezbędne atesty materiałowe i zaświadczenia producentów,
- 4) protokoły odbiorów i badań technicznych.

Rodzaje dokumentów (np. książek, instrukcji, schematów), które znajdują się w pomieszczeniach ruchu zakładu górniczego, określa kierownik działu energomechanicznego.

Wszystkie samojezdne maszyny górnicze wyposażone są w urządzenia ciśnieniowe (zbiorniki ciśnieniowe wraz z armaturą). Niektóre maszyny posiadają urządzenia dźwignicowe, takie jak: podesty ruchome do podnoszenia ludzi czy żurawie do podnoszenia przedmiotów. Na podstawie § 519 r.p.r.pzg. w zakładach górniczych prowadzi się ewidencję urządzeń ciśnieniowych, dźwignicowych i transportowych specjalnych zainstalowanych w wyrobiskach. Urządzenia te są kontrolowane przez rzeczoznawców. Zakres i częstotliwość przeprowadzania kontroli urządzeń określono w załączniku nr 4 do rozporządzenia.

W myśl załącznika nr 4 r.p.r.pzg. urządzenia te muszą mieć stosowną dokumentację wymienioną w pkt. 1.3 oraz być badane przez rzeczoznawcę.

Dokumentacja powinna zawierać w szczególności:

1. paszport urządzenia lub świadectwo producenta, dokumenty potwierdzające przeprowadzenie remontu, protokołów badania technicznego,
2. protokołów komisyjnego odbioru technicznego urządzenia w miejscu jego zabudowy.

Rodzaje urządzeń, badań technicznych oraz ich częstotliwość określono w tabeli pkt 1.4 załącznika do r.p.r.pzg.

Z uwagi na to, że samojezdne maszyny górnicze wyposażone są w instalacje elektryczne, należy też wspomnieć o dokumentacji ich dotyczącej. Na podstawie § 727 r.p.r.pzg. instalowanie, eksploatacja, konserwacja, naprawa oraz kontrola stanu technicznego instalacji elektrycznych, maszyn i urządzeń elektrycznych odbywają się zgodnie z wymaganiami określonymi w dokumentacji techniczno-ruchowej oraz na warunkach określonych w instrukcji eksploatacji. Instrukcja eksploatacji jest sporządzana z uwzględnieniem wymogów zawartych w załączniku nr 4 do rozporządzenia, w którym określono wymagania dotyczące organizacji i warunków bezpiecznego wykonywania prac. Instrukcję zatwierdza kierownik ruchu zakładu górniczego.

O kontroli maszyn, urządzeń i instalacji stanowi też pkt 5.8 załącznika nr 4 do r.p.r.pzg. W myśl przepisów tam stosowanych maszyny, urządzenia i instalacje kontrolują upoważnieni elektromonterzy w:

- 1) oddziałach wydobywczych, przygotowawczych i zbrojeniowo-likwidacyjnych – nie rzadziej niż raz na dobę,
- 2) pozostałych wyrobiskach – nie rzadziej niż raz na tydzień.

Wymagania te nie dotyczą dni wolnych od pracy.

W trakcie kontroli wykonywane też są pomiary rezystancji izolacji maszyn, urządzeń i instalacji elektrycznych. Pomiarów tych dokonuje się w sposób i w terminach ustalonych przez kierownika działu energomechanicznego, przy czym terminy te nie mogą być dłuższe niż:

- 1) przed oddaniem do ruchu – dla nowych instalacji i po każdej naprawie maszyny lub urządzenia,
- 2) raz na 6 miesięcy – w maszynach i urządzeniach ruchomych, przewoźnych, przenośnych i ręcznych,
- 3) raz na 12 miesięcy – w przypadku pozostałych instalacji, maszyn i urządzeń niewymienionych w ppkt 1 i 2.

Nie jest wymagane dokonywanie okresowych pomiarów kontrolnych rezystancji izolacji w tych maszynach, urządzeniach i instalacjach, które zostały wyposażone w urządzenia do samoczynnej kontroli rezystancji izolacji wyłączające zasilanie i blokujące załączenie zasilania. Oczywiście wykonywanie wszelkich kontroli powinno być udokumentowane.

W załączniku nr 4 r.p.r.pzg. opracowano specjalny punkt 4.13 dotyczący pojazdów i samojezdnych maszyn górniczych z napędem spalinowym. W myśl poszczególnych podpunktów osoby dozoru ruchu o specjalności mechanicznej lub elektrycznej dokonują okresowych kontroli stanu

technicznego pojazdów i samojezdnych maszyn górniczych z napędem spalinowym, warunków eksploatacji oraz warunków przeprowadzania napraw, przeglądów i badań technicznych. Częstotliwość, sposób i zakres tych kontroli oraz sposoby ich dokumentowania określa regulamin ruchu pojazdów i samojezdnych maszyn górniczych z napędem spalinowym. Nie określono, kto ma stworzyć taki regulamin, ale z praktycznego punktu widzenia opracowanie regulaminu ruchu samojezdnych maszyn górniczych powinno należeć do kierownictwa i dozoru ruchu podziemnych zakładów górniczych. Nie wykluczony jest udział przedsiębiorcy w pracach nad regulaminem. Regulamin pełni rolę kodeksu drogowego dla operatorów maszyn i pieszych poruszających się po drogach ruchu maszyn w wyrobiskach podziemnych zakładów górniczych.

Kolejna regulacja stanowi, że pojazdy i samojezdne maszyny górnicze z napędem spalinowym poddaje się remontom i przeglądom zgodnie z planem zatwierdzonym przez osobę wyznaczoną przez kierownika ruchu zakładu górniczego. Na podstawie tego unormowania musi zostać stworzony plan przeglądów samojezdnych maszyn górniczych oraz plan ich remontów. Oczywiście plan remontów jest tworzony, jeżeli planuje się wykonywanie remontów, co nie zawsze ma miejsce. Obecnie planowanie przeglądów odbywa się głównie w systemach informatycznych (np. CMMS), gdzie potwierdza się również ich przeprowadzenie. Jest to zgodne z § 4 ust. 5 r.p.r.pzgz., w którym dopuszcza się sporządzanie, uzupełnianie i aktualizowanie dokumentacji prowadzenia ruchu zakładu górniczego z wykorzystaniem elektronicznych metod przetwarzania informacji, za zgodą kierownika ruchu zakładu górniczego i na zasadach przez niego określonych.

Dodatkowym potwierdzeniem wykonania przeglądów maszyn są karty przeglądowe spinane w formie książki. Karty przeglądowe tworzone są według wzorów umieszczonych w DTR maszyny opracowanych przez doświadczonych pracowników zakładów górniczych. Wcześniej producenci maszyn różnie podchodzili do tematyki przeglądów. W DTR stosowano różne czasookresy wykonywania przeglądów. Zakres prac do wykonania również był odmienny. Dla uporządkowania gospodarki przeglądowej i jej ujednoczenia producenci maszyn kupowanych przez zakłady górnicze KGHM Polska Miedź S.A. zobowiązani zostali przez przedsiębiorcę do wprowadzenia kart przeglądowych opracowanych przez doświadczonych pracowników zakładów górniczych.

Ale samojezdne maszyny górnicze nie podlegają tylko przeglądom i remontom. W ramach prawidłowej eksploatacji oraz w celu realizacji zapisów

DTR w maszynach należy sprawdzać ich stan techniczny przed i po pracy. Wynika to z realizacji § 517 r.p.r.pzg., według którego osoby obsługujące maszyny, urządzenia i instalacje zapoznają się ze stanem technicznym maszyny lub urządzenia przed przejęciem obsługi oraz zawiadamiają osoby dozoru ruchu zakładu górniczego o brakach i usterkach w maszynach, urządzeniach lub instalacjach.

Sprawdzenie stanu technicznego maszyny należy potwierdzić. Potwierdzeniem jest odpowiedni wpis w książce pracy maszyny, o czym traktuje regulacja określona w załączniku nr 4 do r.p.r.pzg., gdzie w punkcie 4.13.13.5 zobowiązano osoby kierownictwa i dozoru ruchu oraz osoby wykonujące czynności w ruchu zakładu górniczego do prowadzenia książki pracy maszyny. W książce pracy maszyny odnotowuje się:

- 1) stan techniczny maszyny przed pracą i po pracy,
- 2) przeglądy, naprawy i badania techniczne,
- 3) wyniki kontroli przez osoby dozoru.

Znaczna część przepisów regulujących dokumentowanie eksploatacji maszyn została umieszczona w r.m.w. Stosownie do § 27 r.m.w. pracodawca powinien zapewnić, aby maszyny narażone na działanie warunków powodujących pogorszenie ich stanu technicznego, co może spowodować powstawanie sytuacji niebezpiecznych, poddane były okresowym i specjalnym kontrolom. Kontrole te, a także badania powinny być przeprowadzone przez jednostki działające na podstawie odrębnych przepisów albo osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje i upoważnione przez pracodawcę.

Kontrola specjalna przeprowadzana jest w przypadku możliwości pogorszenia bezpieczeństwa związanego z maszyną, a będącego wynikiem:

- a) prac modyfikacyjnych,
- b) zjawisk przyrodniczych,
- c) wydłużonego czasu postoju maszyny,
- d) niebezpiecznych uszkodzeń oraz wypadków przy pracy.

Wyniki kontroli należy rejestrować i przechowywać przez okres 5 lat od dnia zakończenia kontroli, o czym stanowi § 28 r.m.w. Okres 5-letni może być zmieniony w przypadku, gdy stanowią tak odrębne przepisy. Przepisy górnicze milczą na temat okresu przechowywania dokumentów kontrolnych.

Kolejnym ważnym zakresem prac wykonywanych w związku z eksploatacją samojezdnych maszyn górniczych jest transport materiałów służących do zasilania tych maszyn, tj. transport paliw i środków smarnych. Na podstawie pkt 4.14.17 zał. nr 4 do r.p.r.pzg. transport paliw lub środków

smarnych odbywa się na zasadach określonych przez kierownika ruchu zakładu górniczego. Środki transportowe przeznaczone do transportu paliw i środków smarnych eksploatuje się na warunkach określonych w dokumentacji techniczno-ruchowej. Zasady transportu paliw i środków smarnych zostały uregulowane w regulaminie ruchu samojezdnych maszyn górniczych, ewentualnie w innych aktach normatywnych kierownika ruchu zakładu górniczego³⁰.

Dokumenty wewnętrzne przedsiębiorcy górniczego

Mimo że jak to zostało wcześniej zaznaczone, zgodnie z § 508 r.p.r.pzgg., maszyny, urządzenia i instalacje eksploatuje się, konserwuje i naprawia w sposób określony w dokumentacji techniczno-ruchowej, to nie wszystkie sprawy ujęte są w tej dokumentacji. Niezbędne zatem jest regulowanie innych kwestii dotyczących eksploatacji tych maszyn odpowiednimi wewnętrznymi aktami normatywnymi. Akty takie tworzone są przez przedsiębiorcę, kierownika ruchu zakładu górniczego lub kierownika działu energo-mechanicznego ds. maszyn dołowych³¹. Do najważniejszych wewnętrznych aktów normatywnych, które nie są wymagane przepisami prawa górniczego zaliczymy:

- 1) Zasady gospodarki przeglądowo-remontowej,
- 2) Zasady gospodarki paliwowo-smarowniczej,
- 3) Uregulowanie wewnętrzne stosowania systemu CMMS,
- 4) Dziennik operatora SWW,
- 5) Dziennik operatora SWK.

Zasady gospodarki przeglądowo-remontowej powstały w celu ujednoczenia gospodarki przeglądowej i prawidłowego wykonywania przeglądów maszyn. W zasadach określono podstawowe informacje niezbędne w celu

³⁰ Zob. A. Rogacki, M. Lewicki, *Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań transportu i dystrybucji materiałów rafineryjnych w podziemnych zakładach górniczych - wybrane aspekty prawne, techniczne i organizacyjne*, [w:] *Zarządzanie i innowacyjność*, M. Czopek (red.), Poznań 2023, s. 300–317.

³¹ Zob. A. Rogacki, M. Lewicki, *Wybrane aspekty prawne i techniczne prowadzenia gospodarki przeglądowo-remontowej w podziemnym zakładzie górniczym*, [w:] S. Piesiak, Z. Pólkowski (red.), „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Technicznych” Polkowice 2019, Nr. 8, s. 57–74.

prowadzenia właściwej gospodarki przeglądowej samojezdnych maszyn górniczych.

Samojezdne maszyny górnicze muszą być zasilane paliwem oraz odpowiednimi środkami smarnymi. Realizację tego celu uregulowano w zasadach gospodarki paliwowo-smarowniczej. Jest to dokument wewnętrzny przedsiębiorcy górniczego określający zasady transportu, przechowywania i dystrybucji produktów rafineryjnych i petrochemicznych stosowanych w trakcie eksploatacji samojezdnych maszyn górniczych.

Regulacje r.p.r.pzg. dopuszczają możliwość sporządzania, uzupełniania i aktualizowania dokumentacji prowadzenia ruchu zakładu górniczego z wykorzystaniem elektronicznych metod przetwarzania informacji (§ 4 r.p.r.pzg.). Korzystanie z systemów informatycznych dla dokumentowania ruchu zakładu górniczego stanowi istotne ułatwienie zarządzania dużym parkiem maszynowym w pokaźnym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Dlatego w przedsiębiorstwach górniczych coraz powszechniej wykorzystywany jest system CMMS (*Computerized Maintenance Management Systems*), zapewniający nadzór nad eksploatacją samojezdnych maszyn górniczych³².

Bardzo ważną czynność w ruchu podziemnego zakładu górniczego stanowi wiercenie otworów strzałowych, kotwowych lub technologicznych. Wykorzystywane są do tego odpowiednie samojezdne maszyny górnicze³³. Wiercenie otworów strzałowych w przodku wiąże się z możliwością nawiercenia na materiał wybuchowy, który pozostał w otworze po poprzednim załadunku, a nie eksplodował. Nawiercenie takie doprowadza do eksplozji materiału wybuchowego, co jest bardzo niebezpieczne dla operatora maszyny³⁴. Dlatego bardzo ważne jest przeprowadzenie kontroli przodka ze względu na możliwość występowania materiałów wybuchowych i dopuszczenie go do wiercenia. Potwierdzeniem dopuszczenia przodka do wiercenia jest właściwy wpis w dzienniku operatora SWW wykonany przez osobę

³² M. Jasiński, *Problematyka zarządzania utrzymaniem ruchu w celu zapewnienia ciągłości produkcji w zakładach górniczych rud miedzi*, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa*, M. Kozielska (red.), Nr 1/2018, Poznań 2018, s. 359–366.

³³ P. Janiszewska, *Samojezdne maszyny wierzące i kotwiące dla górnictwa podziemnego firmy Mine Master*, *Mining – Informatics, Automation And Electrical Engineering* 2020, Nr. 4 (544), s. 12–16.

³⁴ A. Duda, T. Juzek, *Ocena ryzyka zawodowego podczas czynności związanych z drążeniem przodka i zabudową obudowy*, [w:] *Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji Górnictwo – perspektywy i zagrożenia Węgiel, tania czysta energia i miejsca pracy*, 2018, vol. 7, (red.) W. Biały, H. Badura, A. Czerwińska-Lubszczyk, s. 329–340.

dozoru ruchu górniczego prowadzącą zmianę lub przodowego pola. W taki dziennik wyposażeni są wszyscy operatorzy maszyn wierzących.

Dziennik operatora SWK służy do ewidencjonowania wykonanej obudowy górniczej. Wyposażeni są w niego wszyscy operatorzy wozów kotwiących.

Podsumowanie

Maszyny zgodnie z obowiązującymi przepisami muszą posiadać dokumentację. Maszyna, która nie posiada odpowiedniej dokumentacji, jest maszyną niekompletną. Bezpieczne użytkowanie maszyny jest możliwe dzięki znajomości jej dokumentacji, a szczególnie instrukcji maszyny.

Jak wynika z przedstawionego materiału, dokumentacja prowadzenia ruchu podziemnego zakładu górniczego w oddziałach Działu Energomechanicznego ds. Maszyn Dołowych stanowi bardzo obszerne zagadnienie. Zapewne część z tych dokumentów prowadzona jest również w innych działach podziemnych zakładów górniczych. W niniejszym opracowaniu, ze względu na temat i ograniczenia objętościowe publikacji, została omówiona tylko część dokumentacji dotycząca samojezdnych maszyn górniczych.

Z uwagi na ważność i obszerność zagadnienia wskazane jest prowadzenie dalszych badań w tym kierunku. W kolejnych rozważaniach możliwe jest przedstawienie następnych prac badawczych na temat dokumentacji prowadzenia ruchu podziemnego zakładu górniczego w oddziałach Działu Energomechanicznego ds. Maszyn Dołowych. Proponowany obszar to: dokumentacja eksploatowanych urządzeń i instalacji, dokumentacja użytkowanej infrastruktury (obiektów), dokumentacja wykonywanych prac czy wreszcie regulaminy, technologie i instrukcje.

Bibliografia

- Degen R., *Dokumentacja i jej podział*, [w:] *Współczesna dokumentacja urzędowa. Biblioteka Zarządcy Dokumentacji*, t. 2, H. Robótka (red.), Toruń 2011.
- Duda A., Juzek T., *Ocena ryzyka zawodowego podczas czynności związanych z drążeniem przodka i zabudową obudowy*, [w:] *Systemy wspomaganie w inżynierii produkcji Górnictwo – perspektywy i zagrożenia Węgiel, tania czysta energia i miejsca pracy 2018*, vol. 7, (red.) W. Biały, H. Badura, A. Czerwińska-Lubszczyk.
- Janiszevska P., *Samojezdne maszyny wierzące i kotwiące dla górnictwa podziemnego firmy Mine Master*, *Mining – Informatics, Automation And Electrical Engineering* 2020, Nr. 4 (544).
- Jasiński M., *Problematyka zarządzania utrzymaniem ruchu w celu zapewnienia ciągłości produkcji w zakładach górniczych rud miedzi*, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa*, M. Kozielska (red.), Nr 1/2018, Poznań 2018.
- Kozłowski A., Bołoz Ł., Czajkowski A., Ostapów L., *Samojezdne maszyny górnicze zasilane bateryjnie*, „Przegląd górniczy” 2021, nr 10–12.
- Leksykon naukowo-techniczny z suplementem A–O*, wyd. 4, (red.) A. Topulos et al., Warszawa 1989.
- Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2009, nr 3–4 (68–69).
- Pecuszok B., *Rozwój produkcji maszyn i usług na rzecz górnictwa w Grupie Kapitałowej KGHM*, CUPRUM – „Czasopismo Naukowo-Techniczne Górnictwa Rud” 2016, nr 4 (81).
- Rogacki A., *Dokumentacja prowadzenia ruchu podziemnego zakładu górniczego w oddziałach Działu Energomechanicznego ds. Maszyn Dołowych*, [w:] *Zarządzanie i innowacyjność*, M. Czopek (red.), Poznań 2023.
- Rogacki A., *Innowacje techniczne w podziemnych zakładach górniczych – ujęcie prawne*, [w:] B. Kotowicz, A. Kurzawa, B. Opaliński (red.), *Prawo administracyjne – teoria i praktyka*, Warszawa 2023.
- Rogacki A., Lewicki M., *Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań transportu i dystrybucji materiałów rafineryjnych w podziemnych zakładach górniczych – wybrane aspekty prawne, techniczne i organizacyjne*, [w:] *Zarządzanie i innowacyjność*, M. Czopek (red.), Poznań 2023.

- Rogacki A., Lewicki M., *Wybrane aspekty prawne i techniczne prowadzenia gospodarki przeglądowo-remontowej w podziemnym zakładzie górniczym*, [w:] S. Piesiak, Z. Pólkowski (red.), „Zeszyty Naukowe Uczelni Jana Wyżykowskiego. Studia z Nauk Technicznych”, Polkowice 2019, Nr. 8.
- Schwarz H., *Prawo geologiczne i górnicze. Komentarz*, tom II, Wrocław 2016.
- Słownik encyklopedyczny informacji, języków i systemów informacyjno-wyszukiwawczych*, B. Bojar, (red.), Warszawa 2002.
- Wojtulek P., Kocowski T., Małecki W., *Prawo geologiczne i górnicze*, Warszawa 2020.

Wykaz wykorzystanych aktów prawnych

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/42/WE z dnia 17 maja 2006 r. w sprawie maszyn, zmieniająca dyrektywę 95/16/WE (Dz. Urz. UE L 157 z 09.06.2006) – **dyrektywa maszynowa**.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/104/WE z dnia 16 września 2009 r. dotycząca minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny użytkowania sprzętu roboczego przez pracowników podczas pracy (druga dyrektywa szczegółowa w rozumieniu art. 16 ust. 1 dyrektywy 89/391/EWG (Dz. Urz. UE L 260/5 z 03.10.2009) – **dyrektywa narzędziowa**.

Dyrektywa Rady z dnia 30 listopada 1989 r. dotycząca minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny użytkowania sprzętu roboczego przez pracowników podczas pracy (druga dyrektywa szczegółowa w rozumieniu art. 16 ust. 1 dyrektywy 89/391/EWG) 89/655/EWG (Dz. Urz. UE L 393 z 30.12.1989).

Dyrektywa Rady 95/63/WE z dnia 5 grudnia 1995 zmieniająca dyrektywę 89/655/EWG (Dz. Urz. UE L 276 z 30.12.1995).

Dyrektywa 2001/45/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 27 czerwca 2001 r. zmieniająca dyrektywę Rady 89/655/EWG (Dz. Urz. UE L 195 z 19.07.2001).

Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. *Prawo geologiczne i górnicze* (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1072) – **u.p.g.g.**

Rozporządzenie Ministra Energii z dnia 23 listopada 2016 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących prowadzenia ruchu podziemnych zakładów górniczych (Dz.U. 2017 poz. 1118 ze zmian.) – **r.p.r.pzg.**

Rozporządzenie Ministra Energii z dnia 9 listopada 2016 r. w sprawie szczegółowych wymagań dotyczących przechowywania i używania

- środków strzałowych i sprzętu strzałowego w ruchu zakładu górniczego (Dz.U. 2017 poz. 321) – **r.ś.s.**
- Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. – *Prawo geologiczne i górnicze* (t.j. Dz.U. 2005 nr 228 poz. 1947).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 kwietnia 2004 r. w sprawie dopuszczania wyrobów do stosowania w zakładach górniczych (Dz.U. 2004 r. Nr 99, poz. 1003 ze zmian.) – **r.d.w.**
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. o systemie oceny zgodności (T.j. Dz.U. 2023 r., poz. 215).
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 października 2008 r. w sprawie zasadniczych wymagań dla maszyn (Dz.U. 2008 r. Nr 199, poz. 1228 ze zmian.) – **r.z.w.m.**
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2020 r., poz. 1320 ze zmian.) – **KP.**
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 30 października 2002 r. w sprawie minimalnych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie użytkowania maszyn przez pracowników podczas pracy (Dz.U. 2002 r. Nr 191, poz. 1596 ze zmian.) – **r.m.w.**
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej z dnia 30 września 2003 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie minimalnych wymagań dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy w zakresie użytkowania maszyn przez pracowników podczas pracy (Dz.U. z 2003 r. Nr 178, poz. 1745).
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (T.j. Dz.U. 2003 r. Nr 169, poz. 1650 ze zmian.) – **r.bhp.**
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 16 maja 2019 r. w sprawie podstaw programowych kształcenia w zawodach szkolnictwa branżowego oraz dodatkowych umiejętności zawodowych w zakresie wybranych zawodów szkolnictwa branżowego (Dz.U. 2019 r., poz. 991 ze zmian.).

Biogram

Artur Rogacki – mgr inż., absolwent Akademii Rolniczej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Przyrodniczy). Absolwent studiów podyplomowych na Uniwersytecie Wrocławskim, Wyższej Szkole Umiejętności Społecznych w Poznaniu oraz Szkole Wyższej im. Pawła Włodkowica

w Płocku, ponadto rocznego studium z ekonomii, prowadzonego przez wykładowców Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Doktorant Wydziału Prawa Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Jest długoletnim pracownikiem KGHM Polska Miedź S.A. Pracuje w Dziale Energomechanicznym ds. Maszyn Dołowych. W kręgu zainteresowań badawczych znajduje się prawo geologiczne i górnicze.

Lewicki Mirosław

KGHM Polska Miedź S.A. Oddział Zakłady Górnicze „Lubin”

Uczelnia Jana Wyżykowskiego w Polkowicach

ORCID: 0000-0002-7218-1037

Urabianie mechaniczne skał zwięzłych w warunkach eksploatacji podziemnej złoża rudy miedzi

Mechanical extraction of hard rocks in the conditions of underground mining of a copper ore deposit

Abstrakt

Technologia prowadzenia eksploatacji w warunkach podziemnej kopalni rudy miedzi opiera się na systemie komorowo-filarowym z ugięciem stropu z różnymi odmianami. Z punktu widzenia zaangażowania maszynowego jest to układ rozproszony. Poszczególne grupy maszyn delegowane są do pól eksploatacyjnych w celu realizacji poszczególnych cykli produkcyjnych. Wymusza to konieczność utrzymania parku maszynowego na wysokim stopniu dyspozycyjności oraz w zakresie zarządzania utrzymanie bardzo wysokiej sprawności organizacyjnej. Uwzględnienie trybu strzelania przodków oznacza wprowadzanie rutynowych przerw w realizacji poszczególnych cykli pracy maszyn. Jest to determinowane koniecznością samego odpalania materiałów wybuchowych, jak również późniejszego przewietrzania wyrobisk. Rezygnacja ze strzelania przodków na rzecz mechanicznego urabiania oznacza możliwość wprowadzenia wysokiego stopnia automatyzacji procesów produkcyjnych umożliwiających poprawę efektywności technicznej i ekonomicznej realizowanych procesów produkcyjnych. Pozwala również na zmniejszenie ilości pracowników przebywających w strefach wysokiego zagrożenia.

Słowa kluczowe: urabianie mechaniczne, narzędzia dyskowe

Abstract

The technology of mining in the conditions of an underground copper ore mine is based on a room-and-pillar system with a deflection of the roof. Individual groups

of machines work in exploitation fields in order to carry out production cycles. This forces the need to maintain the machine park at a high degree of availability and very high organizational efficiency. Including face blasting means introducing routine breaks in the implementation of individual machine work cycles. This is determined by the need to ignite the explosives themselves, as well as the subsequent ventilation of the excavations. Resignation from face blasting in favor of mechanical extraction means the possibility of introducing automation of production processes that enable the improvement of the technical and economic efficiency of the production processes. It also allows to reduce the number of employees staying in high-risk zones.

Keywords: mechanical mining, disc tools

Wprowadzenie

Podziemna eksploatacja rudy miedzi prowadzona jest w trudnych warunkach klimatycznych. Dodatkowo schodzenie z głębokością eksploatowanych pokładów poniżej 1000 m oznacza znaczący wzrost temperatury pierwotnej górotworu. Wprowadzenie samojezdnych maszyn górniczych wyposażonych głównie w napęd spalinowy skutkuje dodatkowym pogorszeniem warunków klimatycznych. Ukierunkowanie działań rozwojowych na urabianie mechaniczne oznacza przejście na zmieniony tryb prowadzenia prac eksploatacyjnych¹. Możliwe staje się automatyzowanie cykli produkcyjnych połączone z minimalizacją stanowisk pracy obsługi operatorskiej maszyn. Wprowadzenie kombajnów wyposażonych w napęd elektryczny i dodatkowo urabiających mechanicznie caliznę skalną pozwala na skuteczną poprawę warunków klimatycznych. Jednakże należy uwypuklić problematykę związaną z charakterystyką geologiczną skał miedzionośnych oraz innych skał im towarzyszących. Ich wysoka wytrzymałość na ściskanie w zakresie od 80 do 230 MPa stanowi istotną barierę ograniczającą szerokie wprowadzenie kombajnów urabiających mechanicznie.

Analiza procesu niszczenia skały w bezpośrednim otoczeniu ostrza narzędzia urabiającego pozwala na określenie istotnych cech procesu niszczenia i w konsekwencji na skuteczny rozwój różnych konstrukcji kombajnów urabiających mechanicznie ośrodki zwięzłe². Rozwój tych konstrukcji

¹ K. Kotwica, M. Lewicki, *Możliwości mechanicznego urabiania rud miedzi w warunkach KGHM*, [w:] *Nowoczesne Technologie i Bezpieczeństwo w Górnictwie, Monografia*, Kraków 2017.

² M. Lewicki, *Wybrane aspekty urabiania skał zwięzłych w sposób mechaniczny*, Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach,

i metodyki urabiania ostrzami o różnych kształtach i budowie pozwala na ekspansję tych koncepcji rozwojowych, które znajdują odzwierciedlenie w konstrukcjach wykorzystywanych efektywnie w procesach produkcyjnych i zapewniają wydajność produkcyjną na akceptowalnym poziomie³.

Odrębna problematyka dotyczy dużej zmienności wykształcenia złoża i powiązanej z tym jego zmiennej miąższości. System komorowo-filarowy jest najbardziej preferowany przy eksploatacji złoża o średniej i dużej miąższości. Własne doświadczenia KGHM Polska miedź S.A. oraz wysoki rozwój technologiczny samojezdnych maszyn górniczych realizujących poszczególne fazy procesu eksploatacji kopaliny związane z urabianiem, ładowaniem, odstawą oraz zabudową wyrobisk pozwalają na osiągnięcie wysokiej efektywności technicznej i ekonomicznej. Zejście do miąższości eksploatowanego złoża poniżej dwóch metrów oznacza znaczące zubożenie rudy. Determinowane jest to wysokością furty eksploatacyjnej ograniczoną wysokością samojezdnych maszyn górniczych. Przejście na tryb rozdzielczego urabiania w standardowej furcie nie oznacza pełnego rozwiązania problemu, gdyż wzrastają wówczas koszty odstawy kamienia i powiązane z tym koszty związane z reorganizacją robót górniczych⁴.

Warunki efektywnego urabiania kombajnami chodnikowymi

Urabianie mechaniczne w warunkach podziemnej kopalni rudy miedzi można rozważyć w kategorii wykonywania wyrobisk chodnikowych przez kombajny chodnikowe głowicowe wyposażone w noże styczne. Wykonanie chodnika udostępniającego część południową złoża w Oddziale Zakłady Górnicze Lubin oznaczało przejście na odcinku ok. 2500 m początkowo przez warstwy wapienia i dolomitu, a w dalszym cyklu drążenia przez

Zeszyt nr 4 (2015), Polkowice 2015, s. 7.

³ K. Kotwica, A. Klich, *Maszyny i urządzenia do drążenia wyrobisk korytarzowych i tunelowych*, [w:] *Monografia*, red. techniczny Zajac R., Instytut Techniki Górniczej KOMAG, Gliwice 2011.

⁴ J. Butra, R. Dębkowski, Cz. Mateusz, M. Serafin, *Badania zachowania się górotworu podczas doświadczalnej eksploatacji systemem ścianowym w ubierce A5/1 O/ZG Polkowice-Sieroszowice*, CUPRUM – „Czasopismo Naukowo-Techniczne Górnictwa Rud” 2015, Nr 1 (74), s. 23–40.

czerwony spągowiec oraz szary piaskowiec⁵. Wytrzymałość na ściskanie urabianych skał obejmowała zakres wytrzymałości od 30 do 122 MPa. Urabiane skały charakteryzowały się wysokim parametrem ścieralności. W konsekwencji należało uporać się z intensywnym zużyciem noży zabudowanych na poprzecznej głowicy urabiającej kombajnu chodnikowego firmy VOEST ALPINE BERGTECHNIK – Alpine Miner AM-75 przedstawionego na rysunku 1. Moc zainstalowanych silników elektrycznych wynosiła 342 KW. Zasilają one dwie głowice urabiające ze stycznymi nożami skrawającymi zabudowane poprzecznie na wysięgniku.

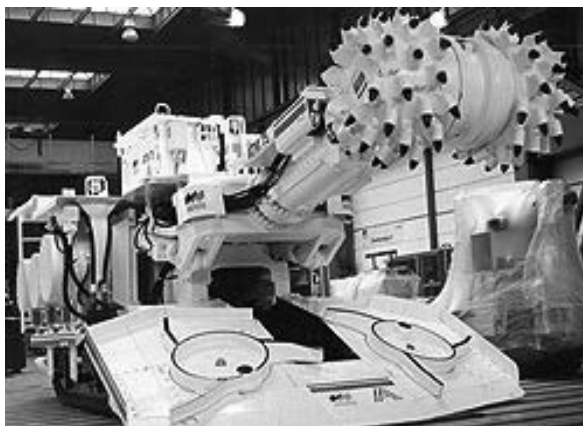
Prowadzenie robót chodnikowych wymagało wprowadzenia intensywnego zraszania połączonego z chłodzeniem noży dla wydłużenia ich efektywnej pracy oraz zredukowania intensywnego zapylenia. Wiąże się to z koniecznością wprowadzenia dodatkowych działań obsługowych związanych z poprawą stabilności oraz usadowienia kombajnu pracującego na zawodnionym spągu.

Prace kontynuowano przy wykorzystaniu kombajnów chodnikowych MH-620 firmy SANDVIK⁶. Pozwoliło to na zdobywanie doświadczeń w zakresie obserwowania możliwości skutecznego wykorzystania kombajnów produkowanych przez różne firmy i pracujących w zróżnicowanych warunkach górniczych.

⁵ L. Ziętkowski, J. Młynarczyk, *Mechaniczne urabianie skał zwięzłych kombajnami w kopalniach KGHM Polska Miedź S.A.*, „Inżynieria Maszyn” 2014–9., R. 19, z. 2.

⁶ L. Ziętkowski, J. Młynarczyk, *Mechaniczne urabianie skał zwięzłych kombajnami w kopalniach KGHM Polska Miedź S.A.*, „Inżynieria Maszyn” 2014–9, R. 19, z. 2.

Rysunek 1 Widok kombajnu AM-75 firmy VOEST ALPINE



Źródło: Czechowski M., Hendrykowski G., Nowakowski R., Lewicki M., *Zmiany technologii procesów urabiania w warunkach podziemnej kopalni miedzi w aspekcie zmieniających się uwarunkowań eksploatacji złoża*, [w:] Monografia. *Nowoczesne metody eksploatacji węgla i skał zwięzłych*, Kraków 2015.

Głowice urabiające analizowanych kombajnów wyposażone są w noże styczne, których prawidłowa praca determinowana jest w dużym stopniu możliwością systematycznego obracania się noża w uchwycie. Prowadzone są prace badawcze⁷ w zakresie skutecznej poprawy możliwości obracania noża podczas pełnego cyklu skrawania przez wprowadzenie dodatkowego smarowania uchwytu. Możliwe jest wówczas uzyskanie równomiernego zużycia ściernego na obwodzie noża. Technologiczny postęp w konstrukcji noży stycznych obejmuje określoną zabudowę wkładki z węgla spiekane. Istotne staje się wprowadzenie wkładki w kształcie grzybka z określoną metodą mocowania w konstrukcji noża stycznego – rysunek 2.

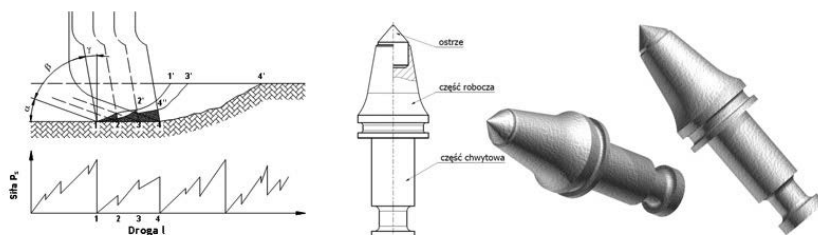
Zmianę koncepcji w zakresie wprowadzenia niesymetrycznych narzędzi dyskowych zabudowanych na wysięgniku kombajnu KR 150 opracowano w Katedrze Maszyn Górniczych, Przeróbczych i Transportowych AGH w Krakowie⁸. Przedstawiony na rysunek 3 kombajn wyposażony w trzy niezależnie napędzane tarcze z zabudowanymi mini narzędziami dyskowymi

⁷ K. Kotwica, M. Lewicki, *Możliwości urabiania skał zwięzłych z wykorzystaniem metod mechanicznych*, Transport Przemysłowy i Maszyny Robocze, 2018

⁸ K. Kotwica, P. Gospodarczyk, M. Lewicki, *Tendencje w mechanicznym urabianiu skał zwięzłych*, Nowoczesne Technologie i Bezpieczeństwo w Górnictwie, Monografia, Kraków 2017.

o średnicy do 170 mm przemieszczającymi się po złożonej trajektorii pozwala na połączenie korzystnego odłupywania urobku przy wykorzystaniu tylnego podcinania oraz połączenia mechanicznego obrotu narzędzi dyskowych do zwiększenia efektywności procesu urabiania. Rozwiązanie obrazuje możliwości techniczne uzyskiwania urabiania skał zwięzłych przy wykorzystaniu kombajnów wyposażonych w głowice urabiające zabudowane na wysięgniku⁹.

Rysunek 2. Zobrazowania pracy noża promieniowego i budowa noża stycznego zbrojonych wkładką z węgla spiekane



Źródło: Kotwica K., Lewicki M., *Możliwości urabiania skał zwięzłych z wykorzystaniem metod mechanicznych*, Transport Przemysłowy i Maszyny Robocze, 2018.

Rysunek 3 Widok głowicy z narzędziami dyskowymi zabudowanej na ramieniu kombajnu KR 150



Źródło: Kotwica K., Gospodarczyk P., Lewicki M., *Tendencje w mechanicznym urabianiu skał zwięzłych*, Nowoczesne Technologie i Bezpieczeństwo w Górnictwie, Monografia, Kraków 2017.

⁹ K. Kotwica, P. Małkowski, *Methods of Mechanical Mining of Compact-Rock—A Comparison of Efficiency and Energy Consumption*, “Energies” 12.18 (2019): 3562.

Warunki efektywnego urabiania kombajnami wyposażonymi w dyski asymetryczne

System komorowo-filarowy urabiania złoża oparty jest o wykorzystanie samojezdnych maszyn górniczych realizujących w sposób zautomatyzowany poszczególne operacje technologiczne powiązane z eksploatacją złoża. Dysponowane doświadczenia własne opierają się na szerokim zakresie producentów o uznanej marce dostarczających maszyny o określonych wymiarach gabarytowych determinowanych efektywną eksploatacją. Wyeksploatowanie bogatych złóż umiejscowionych na korzystnych lokalizacjach oznacza przesuwanie się w kierunku coraz głębszych pokładów lub w stronę eksploatacji pokładów cienkich. Oznacza to coraz częściej konieczność odchodzenia od preferowanej eksploatacji złóż o średniej i dużej miąższości. Przykładowo złożo o małej miąższości poniżej 2 m oznacza duże zubożenie rudy w przypadku prowadzenia furty eksploatacyjnej powyżej 2,2 m. Urabianie selektywne z wyodrębnieniem skały płonnej lokowanej w zrobach oznacza dodatkowe koszty związane z odstawą i lokowaniem kamienia w typowanych zrobach oraz komplikacje organizacyjne powiązane z tym procesem.

Wykorzystanie w kopalni Polkowice-Sieroszowice kombajnu ARM 1100 firmy Voest Alpine¹⁰ umożliwiło prowadzenie prac górniczych w złożu o małej miąższości poniżej 1,5 m. Zastosowano system ubierkowo-zabierkowy z furtą o wysokości 1,1 m, ubierką o szerokości ok. 50 m oraz zabierką o szerokości ok. 4 m. Podczas prób wykonano zabierki o łącznej powierzchni 532 m² i wysokości furty 1,1 m. Operowanie tą wysokością pozwoliło na uzyskanie zawartości Cu w urobionej rudzie rzędu 3,74%. Istotne rozpoznanie badawcze dotyczyło¹¹:

- efektywnego przygotowania wnęk startowych z uwzględnieniem zakresu pionowego przemieszczania rozpór oraz ich efektywnego obszaru

¹⁰ L. Ziętkowski, J. Młynarczyk, *Mechaniczne urabianie skał zwięzłych kombajnami w kopalniach KGHM Polska Miedź S.A.*, „Inżynieria Maszyn” 2014-9, R. 19, z. 2.

¹¹ M. Gromysz, L. Ziętkowski, J. Lasota, *Mechaniczne urabianie cienkich złóż rud miedzi kombajnami z dyskami tnącymi*, IV Międzynarodowa Konferencja Techniki Urabiania 2005 pod patronatem prof. dr hab. inż. R. Tadeusiewicza, Kraków-Krynica, wrzesień 2005.

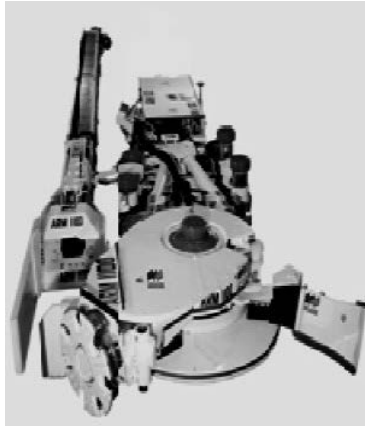
- rozporu podczas realizacji docisku do stropu i spągu podczas stabilizacji kombajnu,
- obserwacji efektywności procesu urabiania prowadzonego przy wykorzystaniu noży dyskowych asymetrycznych,
 - badania możliwości efektywnej zmiany kierunku przemieszczania kombajnu,
 - trwałości narzędzi dyskowych,
 - zachowania górotworu podczas mechanicznego urabiania przy uwzględnieniu wpływu zaburzeń geologicznych oraz stosowania zabudowy kotwowej,
 - technicznej efektywności prowadzenia eksploatacji złoża w zakresie osiągniętych prędkości postępu,
 - efektywności ekonomicznej rozwiązania uwzględniającej osiągnięte korzyści z tytułu wprowadzenia napędu elektrycznego, uzyskania dobrego rozdrobnienia urobku już w fazie odspojenia od calizny i z uwzględnieniem możliwości wprowadzenia automatyzacji procesu urabiania i wydobywania rudy miedzi.

Prowadzone prace górnicze pokazały duży potencjał techniczny zastosowanego rozwiązania przy równoczesnym uwypukleniu pewnych niedoskonałości. Zwrócono uwagę na konieczność wprowadzenia zmian konstrukcyjnych i technologicznych poprawiających skuteczność i efektywność procesu. Na rysunku 4 przedstawiono kombajn ARM 1100 firmy Voest Alpine.

Zastosowanie narzędzi dyskowych asymetrycznych wykorzystanych w kombajnie ARM 1100 pozwoliło na pracę głowicy urabiającej ukierunkowanej na odłupywanie urobku podczas wykorzystania techniki tylnego podcięcia – rysunek 5. Wprowadzenie asymetrii narzędzia pozwoliło na konstrukcję kombajnu ze zmniejszonymi parametrami energetycznymi w stosunku do tradycyjnych TBM¹².

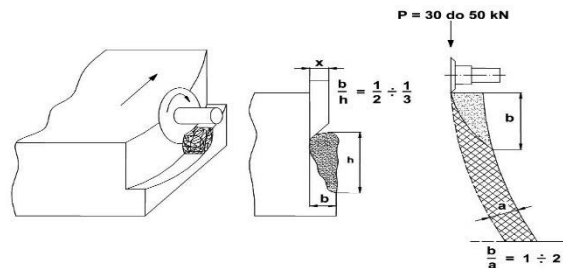
¹² K. Kotwica, P. Małkowski, *Methods of Mechanical Mining of Compact-Rock—A Comparison of Efficiency and Energy Consumption*, *Energies* 12.18 (2019): 3562

Rysunek 4 Widok kombajnu ARM 1100 firmy Voest Alpine



Źródło: Czechowski M., Hendrykowski G., Nowakowski R., Lewicki M., *Zmiany technologii procesów urabiania w warunkach podziemnej kopalni miedzi w aspekcie zmieniających się uwarunkowań eksploatacji złoża*, [w:] *Monografia. Nowoczesne metody eksploatacji węgla i skał zwięzłych*, Kraków 2015.

Rysunek 5 Widok pracy narzędzia dyskowego asymetrycznego



Źródło: Kotwica K., Gospodarczyk P., Lewicki M., *Tendencje w mechanicznym urabianiu skał zwięzłych*, Nowoczesne Technologie i Bezpieczeństwo w Górnictwie, Monografia, Kraków 2017.

Wprowadzenie narzędzi dyskowych asymetrycznych do procesu urabiania mechanicznego oznacza ukierunkowanie pracy narzędzia dyskowego na odłupywanie odłamków skalnych. Pozwala to obniżyć zużycie energii oraz zmniejszyć siły docisku narzędzia do skały.

Warunki efektywnego urabiania kombajnami ścianowymi

Prace badawcze prowadzone nad adaptacją systemów ścianowych stosowanych w górnictwie węgla do warunków KGHM oznaczają przebudowę logiczną stosowanych rozwiązań^{13,14}. Warunki geologiczne oraz wytrzymałość urabianych skał determinowały zmiany konstrukcyjne poszczególnych układów technicznych obejmujących:

- ścianowy kompleks urabiający umożliwiający efektywne prowadzenie eksploatacji rudy miedzi,
- zapewnienie ciągłości urabiania przy zachowaniu pełnej mechanizacji technicznego procesu urabiania mechanicznego rudy,
- pełną automatyzację poszczególnych faz eksploatacji połączoną z minimalizowaniem ilości pracowników obsługi znajdujących się w strefie zagrożenia,
- możliwość wykorzystania kompleksu w złożach głęboko zalegających, tj. poniżej 1200 m,
- zapewnienie efektywności technicznej postępu na poziomie gwarantującym ciągły strumień odstawy urobku,
- badanie zachowania górotworu podczas urabiania systemem ścianowym z określeniem wpływu ciśnienia górotworu na wyrobiska przyścianowe znajdujące się przed ścianą i w jej bezpośrednim otoczeniu,
- efektywność techniczną odstawy urobku łączącą skuteczność z niską awaryjnością i kontrolowanymi przestojami remontowymi,
- efektywność ekonomiczną pozwalającą na wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań do działań produkcyjnych.

Pomimo uzyskania pozytywnych odpowiedzi na problematykę innowacyjnego wprowadzenia technologii ścianowej do podziemnej kopalni rudy

¹³ J. Butra, R. Dębowski, Cz. Mateusz, M. Serafin, *Badania zachowania się górotworu podczas doświadczalnej eksploatacji systemem ścianowym w ubierce A5/1 O/ZG Polkowice-Sieroszowice*, CUPRUM – „Czasopismo Naukowo-Techniczne Górnictwa Rud” 2015, Nr 1 (74), s. 23–40.

¹⁴ M. Czechowski, G. Hendrykowski, R. Nowakowski, M. Lewicki, *Zmiany technologii procesów urabiania w warunkach podziemnej kopalni miedzi w aspekcie zmieniających się uwarunkowań eksploatacji złoża*, [w:] *Monografia. Nowoczesne metody eksploatacji węgla i skał związanych*, Kraków 2015.

miedzi efektywność wprowadzonych rozwiązań technicznych nie została w sposób widoczny rozwinięta w zastosowaniach produkcyjnych.

Warunki efektywnego urabiania kombajnami wyposażonymi w dyski symetryczne

Możliwość wykorzystania kombajnów firmy EPIROC do urabiania mechanicznego złoża o zróżnicowanej miąższości przy wykorzystaniu standardowej technologii bazującej na dyskach symetrycznych otwiera nowe możliwości¹⁵. Kombajn MOBILE MINER 22H z głowicą urabiającą zabudowaną w układzie poziomym przedstawiono na rysunku 6. Konstrukcja ta pozwala na efektywne dostosowanie parametrów urabiania do specyficznych dla danej kopalni warunków geologicznych ukształtowania złoża. Wymiary gabarytowe kombajnu MOBILE MINER 22H obejmujące wysokość poniżej 2,0 m, szerokość poniżej 4,2 m, długość ok. 23,2 m oznaczają możliwość skutecznego wprowadzenia do wyrobisk chodnikowych podziemnych kopalń KGHM. Możliwy do uzyskania kształt profilu wyrobiska przez wybrane kombajny firmy Epiroc przedstawiono na rysunku 7.

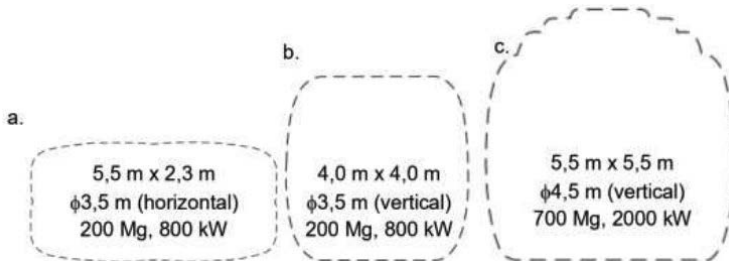
Rysunek 6 Kombajn firmy Epiroc Mobile Miner 22H w kopalni platyny w RPA urabiający dyskami symetrycznymi



Źródło: Ł. Bołoz and A. Kalukiewicz, *Machines for mechanical mining of hardly workable and abrasive rocks*, *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering 3.1* (2020): 150–160.

¹⁵ Ł. Bołoz and A. Kalukiewicz, *Machines for mechanical mining of hardly workable and abrasive rocks*, *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering 3.1* (2020): 150–160.

Rysunek 7 Kształt profilu wyrobiska uzyskiwany przez kombajny firmy Epiroc urabiające narzędziami dyskowymi



a. Mobile Miner 22H, b. Mobile Miner 40V, c. Mobile Miner 55V

Źródło: Ł. Bołoz and A. Kalukiewicz, *Machines for mechanical mining of hardly workable and abrasive rocks*, Multidisciplinary Aspects of Production Engineering 3.1 (2020): 150–160.

Narzędzia dyskowe symetryczne wykorzystywane w procesie mechanicznego urabiania pracują przez wytworzenie strefy zgniotu w bezpośrednim otoczeniu ostrza i równoczesnym powstawaniu odłamów bocznych na skutek ich ścinania¹⁶.

Podczas wnikania ostrza w ośrodek skalny w bezpośrednim otoczeniu ostrza powstaje strefa bezpośredniego zgniotu. Wpływ tej strefy na otaczającą caliznę skalną jest zróżnicowany w zależności od kształtu ostrza oraz jego oddziaływania na urabiany górotwór. Według modelu Korzenia-Lewickiego można wyróżnić charakterystyczne fazy towarzyszące procesowi urabiania skał zwięzłych narzędziem dyskowym:

- powstawanie w bezpośrednim otoczeniu ostrza strefy zagęszczonej produktu zgniatania oraz rozwój tej strefy zagęszczonej powiązany z powstawaniem mikropęknięć w wierzchołku i w bezpośrednim otoczeniu strefy zagęszczonej,
- powstawanie bocznych odłamów skalnych po obu stronach ostrza podczas ścinania wzdłuż płaszczyzn najmniejszego oporu.

Rozwój technologii materiałowej skutkuje różnymi rozwiązaniami w zakresie wykorzystania węglików spiekanych wtapianych według określonych wzorów w strukturę samego noża. Rozwój technologii materiałowej skutkuje

¹⁶ M. Lewicki, *Wybrane aspekty urabiania skał zwięzłych w sposób mechaniczny*, Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach, Zeszyt nr 4 (2015), Polkowice 2015–7.

wzrostem efektywności poszczególnych rozwiązań połączonej z wydłużeniem okresu użytkowania.

Przedstawione kombajny firmy Epiroc pozwalają na połączenie efektywności kombajnów pełnoprzekrojowych TBM przy wykonywaniu tuneli w skałach o wytrzymałości powyżej 150 MPa z mobilnością kombajnów chodnikowych pozwalających realizować procesy technologiczne w zmieniających warunkach podziemnej kopalni.

Wnioski końcowe

Przeprowadzona przykładowa analiza kosztów eksploatacji kombajnów frezujących w warunkach kopalni odkrywkowej¹⁷ wykazuje wysoką rangę zagadnień związanych z określeniem dedykowanej wydajności procesu urabiania i ponoszonych kosztów eksploatacji oraz utrzymania przełożonych na koszt jednostkowy pozyskania Mg urobku. Ważne jest zwrócenie uwagi na własności urabianej skały i powiązanego z tym parametru wydajności technicznej zastosowanego kombajnu. Przytoczone koszty eksploatacji podawane przez producenta kombajnów Terain Leveler TL 1255 przez firmę Vermer pokazują na złożoność problematyki połączonej z szeroką gamą ponoszonych kosztów rodzajowych trudnych do precyzyjnego oszacowania w zmiennych warunkach geologicznych oraz do umiejscowienia w sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa.

W artykule przedstawiono problematykę urabiania mechanicznego skał zwięzłych prowadzoną w warunkach kopalni podziemnej. Analiza kosztowa połączona z osiąganą efektywnością postępu drążenia skał przy wprowadzaniu rozwiązań mechanicznego urabiania w miejsce dotychczasowych metod wykorzystujących technologie strzałowe przeprowadzona w opracowaniu¹⁸ pozwala na zaobserwowanie zdecydowanej zmiany jakościowej procesu wydobywania. Występuje znaczące przesunięcie ciężaru ponoszonych kosztów w poszczególnych grupach układu kalkulacyjnego kosztów. Możliwość

¹⁷ K. Władzielczyk, P. Kipczak, R. Dudek, *Perspektywy zastosowania kombajnów frezujących do urabiania złóż surowców skalnych*, [w:] *Problemy eksploatacji i zarządzania w górnictwie, Monografia*, Kraków 2017.

¹⁸ M. Gromysz, L. Ziętkowski, J. Lasota, *Mechaniczne urabianie cienkich złóż rud miedzi kombajnami z dyskami tnącymi*, IV Międzynarodowa Konferencja Techniki Urabiania 2005 pod patronatem prof. dr hab. inż. Tadeusiewicza R., Kraków-Krynica, wrzesień 2005.

eliminacji ponadwymiarowych brył urobku o nieregularnych i ostrych kształtach pojawiających się na ciągu transportowym i możliwość eliminacji związanych z tym uszkodzeń taśmociągu w relacji do równomiernego drobnego uziarnienia urobku po wprowadzeniu kombajnu oznacza zmianę jakościową transportu poziomego i późniejszego pionowego. Dokładne przeliczenie korzyści możliwe jest praktycznie po uruchomieniu ciągu technologicznego w wybranym wyrobisku i prowadzenie eksploatacji w dostatecznie długim okresie pozwalającym na skuteczne dopracowanie metod górniczych z korektami rozwiązań technicznych wykorzystywanych kombajnów oraz z przystosowaniem załogi do nowej technologii wydobycia.

Wprowadzenie mobilnych kombajnów firmy EPIROC przystosowanych do urabiania głowicą poziomą lub pionową pozwala na przejęcie technologii TBM stosowanej w wykonywaniu chodników tunelowych do kopalni podziemnej prowadzącej wydobycie w polach eksploatacyjnych o różnej lokalizacji i często o małej miąższości.

Bibliografia

Artykuły naukowe

- Butra J., Dębowski R., Mateusz Cz., Serafin M. *Badania zachowania się górotworu podczas doświadczalnej eksploatacji systemem ścianowym w ubierce A5/1 O/ZG Polkowice-Sierszowice*, CUPRUM – „Czasopismo Naukowo-Techniczne Górnictwa Rud” 2015, Nr 1 (74), s. 23–40.
- Kotwica K., Lewicki M., *Możliwości urabiania skał zwięzłych z wykorzystaniem metod mechanicznych*, Transport Przemysłowy i Maszyny Robocze, 2018.
- Kotwica K., Lewicki M., *Możliwości mechanicznego urabiania rud miedzi w warunkach KGHM*, [w:] *Nowoczesne Technologie i Bezpieczeństwo w Górnictwie, Monografia*, Kraków 2017.
- Lewicki M., *Wybrane aspekty urabiania skał zwięzłych w sposób mechaniczny*, „Zeszyty Naukowe Dolnośląskiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Techniki” w Polkowicach, Zeszyt nr 4 (2015), Polkowice 2015–7.
- Ziętkowski L., Młynarczyk J., *Mechaniczne urabianie skał zwięzłych kombajnami w kopalniach KGHM Polska Miedź S.A.*, „Inżynieria Maszyn” 2014–9, R. 19, z. 2.
- Gromysz M., Ziętkowski L., Lasota J. *Mechaniczne urabianie cienkich złóż rud miedzi kombajnami z dyskami tnącymi*, IV Międzynarodowa Konferencja Techniki Urabiania 2005 pod patronatem prof. dr hab. inż. R. Tadeusiewicza, Kraków-Krynica, wrzesień 2005.
- Kotwica K., Małkowski P., *Methods of Mechanical Mining of Compact-Rock—A Comparison of Efficiency and Energy Consumption*, “Energies” 12.18 (2019): 3562.
- Bołoz, Łukasz, and Antoni Kalukiewicz. *Machines for mechanical mining of hardly workable and abrasive rocks*, Multidisciplinary Aspects of Production Engineering 3.1 (2020): 150-160.

Pozycje zwarte

- Czechowski M., Hendrykowski G., Nowakowski R., Lewicki M., *Zmiany technologii procesów urabiania w warunkach podziemnej kopalni miedzi w aspekcie zmieniających się uwarunkowań eksploatacji złoża*, [w:]

Monografia. Nowoczesne metody eksploatacji węgla i skał zwięzłych, Kraków 2015.

Kotwica K., Gospodarczyk P., Lewicki M., *Tendencje w mechanicznym urabianiu skał zwięzłych*, [w:] *Nowoczesne Technologie i Bezpieczeństwo w Górnictwie, Monografia*, Kraków 2017.

Kotwica K., Klich A., *Maszyny i urządzenia do drążenia wyrobisk korytarzowych i tunelowych*, [w:] *Monografia*, red. techniczny Zajac R.. Instytut Techniki Górniczej KOMAG, Gliwice 2011.

Władzielczyk K., Kipczak P., Dudek R., *Perspektywy zastosowania kombajnów frezujących do urabiania złóż surowców skalnych*, [w:] *Problemy eksploatacji i zarządzania w górnictwie, Monografia*, Kraków 2017.

Biogram

Mirosław Lewicki – doktor inżynier, zakres działań: maszyny dołowe, budżetowanie połączone z analizami kosztowymi, analizy efektywności pracy, monitoring pracy maszyn górniczych, wykorzystanie metody kosztów całkowitych TCO do bieżących analiz pracy maszyn dołowych w układzie kosztowym powiązany z efektywnością produkcyjną. Wykładowca Uczelni Jana Wyżykowskiego w Polkowicach na kierunku górnictwo i geologia w zakresie przedmiotów związanych: z budową maszyn górniczych, metodami diagnostycznymi, warunkami efektywnej eksploatacji w różnych warunkach środowiskowych ze szczególnym ukierunkowaniem na warunki podziemnej kopalni miedzi.

Dyskusję dotyczącą optymalizacji efektywności zarządczej współczesnych organizacji cechuje wysoki dynamizm. Teoria i praktyka poszukuje oraz wskazuje rozwiązania, których celem jest umożliwienie sprostania nowym warunkom na zmieniających się rynkach. Poszukiwane są przewagi konkurencyjne. Wdraża się i rozwija udoskonalone wzorce postępowania. Usprawnia się komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. Zarządzanie organizacjami w ujęciu ogólnym sprowadza się do planowania, organizowania, motywowania i kontroli, a zarządzający realizują wymienione fundamentalne funkcje zarządzania wykorzystując proces komunikacji.

(...) Niniejsza monografia składa się z trzech części dyskutujących zagadnienia m.in. z zakresu multilevel marketingu, komunikacji interpersonalnej, wizerunku, zarządzania zasobami ludzkimi, w tym narzędzi work-life-balance, szkoleń pracowniczych, kultury organizacyjnej oraz nowoczesnych praktyk udoskonalających zarządzanie różnorodnymi organizacjami. Przedkładana Czytelnikom monografia pt. Zarządzanie-Komunikacja-Nowoczesność jest dziełem otwartym na poszukiwania i prezentuje wyniki badań Autorów reprezentujących ośrodki akademickie, instytut badawczy oraz kadrę zarządzającą organizacji z Wrocławia, Łodzi, Zielonej Góry, Gliwic, Wałbrzycha, Lubina i Polkowic, co nadaje dziełu charakter wieloaspektowy. Układ i struktura publikacji wynika z podjętej tematyki.

FRAGMENT WSTĘPU

Istotnym atutem publikacji jest jej aktualność i uwzględnienie dynamiki zmian w obszarze zarządzania i komunikacji. (...) Dobór tekstów skutkuje kompleksowym ujęciem podjętej problematyki, w odniesieniu do przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego, placówek oświaty oraz organizacji o charakterze naukowo-technologicznym. Autorzy uwzględniają różne konteksty dotyczące pragmatycznych rozwiązań zorientowanych na skuteczność działania instytucji, a także zagadnienia związane z wpływem, jaki mają na funkcjonowanie i osiągnięcie celów organizacji m.in. jakością interpersonalnych interakcji, dobrostan jednostek czy oddziaływania ukierunkowane na pobudzanie indywidualnego zaangażowania i kreatywności. Poruszone zostały także aspekty związane z odbiorem społecznym i wpływem działania organizacji na społeczeństwo, m.in. od strony prawnej.

(...) Poszczególne artykuły różnią się podejściem badawczym – od badań prezentujących studium przypadku konkretnej organizacji, po analizy teoretyczne o szerokim ujęciu. Mimo zróżnicowania, artykuły są poprawne merytorycznie, opierają się na prawidłowych metodach badawczych oraz na aktualnej literaturze. Publikacja może być źródłem informacji dla szerokiego grona odbiorców zainteresowanych tą dziedziną, dostarczającym nowych perspektyw.

Z RECENZJI DR. HAB. DOMINIKI NAROŻNEJ



Wydawnictwo Naukowe FNCE
www.fnce.info
@wydawnictwoFNCE