

nr 2(41)/2025

ISSN 2391-5129

Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie

Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Redakcja czasopisma
dr hab. prof. nadzw. Zenon Ślusarczyk
dr inż. Jerzy Janczewski

Rada Programowa
prof. dr hab. Czesław Sikorski (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. Edward Stawasz, prof. UŁ (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. Tomasz Zalega, prof. UW (Uniwersytet Warszawski)
dr Yuriy Alexandrovich Chepurko (Kubański Uniwersytet Państwowy w Krasnodarze)
dr hab. Wasyl Marczuk, prof. nadzw. (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki im. Wasyla Stefanyka
w Iwano-Frankowsku)
doc. dr Nadiya Dubrovina, prof. nadzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)
dr Erika Neubauerova, prof. nadzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Bratysławie)
doc. dr Tetyana Nestorenko, prof. nadzw. (Berdiański Państwowy Uniwersytet Pedagogiczny, Berdiańsk)
dr Anurag Hazarika (21st Century Open University, USA and Global Interfaith University, USA)

Redaktor naukowy numeru
dr inż. Jerzy Janczewski

Redaktorzy językowi
Iwona Cłapińska (język polski)
Michael Fleming (język angielski)

Recenzenci
Lista recenzentów publikowana jest na stronie internetowej czasopisma
<https://ojs.ahe.lodz.pl/index.php/ziwgib/editorial-team>

Redakcja „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarcie i Biznesie”
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
e-mail: ziwgib@ahelodz.pl
www.ziwgib.ahe.lodz.pl

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
Łódź 2025

ISSN 1895-5088
e-ISSN 2391-5129

Nakład do 100 egz.
Wersja drukowana jest wersją pierwotną

Czasopismo naukowe punktowane przez MNiSW,
obecne jest w bazach: Pol-index, BazEcon i BazHum, DOAJ,
EBSCO, ERIH Plus, ICI Journal Master List, Biblioteka Nauki.

Skład DTP Monika Poradecka

Druk i oprawa Sowa – Druk na życzenie

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
tel. 42 63 15 908
wydawnictwo@ahelodz.pl
www.wydawnictwo.ahe.lodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie	7
---------------------------	----------

CZĘŚĆ I. ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Łukasz Fidos

Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek	11
---	-----------

Łukasz Fidos

Nauka o zarządzaniu i biznesie z perspektywy namysłu nad rzeczywistością współczesnej kultury Zachodu	35
--	-----------

Jacek Lis

The “MATCH” project – cooperation between universities, local government and business for the development of entrepreneurship and creativity in Lublin – part 2 (analysis of research results and development opportunities)	55
---	-----------

Weronika Ratajczak

Era sztucznej inteligencji: jak AI kształtuje przyszłość biznesu i gospodarki	69
--	-----------

Konrad Schroeder

Mierzenie efektywności działów HR. Rozwiązania dla wszystkich czy tylko dla wybranych?	81
---	-----------

Karolina Kukuła

Zarządzanie potencjałem pracowników jako wyraz zmieniających się trendów zarządzania w przedsiębiorstwach	103
--	------------

CZĘŚĆ II. LOGISTYKA I ZARZĄDZANIE TRANSPORTEM

Damian Kociemba

Managing battery risks in urban micromobility: ensuring compliance with the ADR Agreement in shared e-bike operations	117
--	------------

Krzysztof Rabiej, Damian Kociemba

Business process management as a tool for implementing ADR Agreement requirements in the road transport of dangerous goods	135
---	------------

Grzegorz Mazurkiewicz, Anna Frydrych

The impact of Brexit on the transformation and development of Rosslare Europort	155
--	------------

Daniel Tokarski, Szymon Ruszczyński

The impact of logistics and marketing customer service in e-commerce on online store purchases	173
---	------------

CZĘŚĆ III. KONFERENCJE, RECENZJE, KOMUNIKATY

Marcin Krause

Recenzja monografii Małgorzaty Lotko <i>Służba bezpieczeństwa i higieny pracy. Jakość. Profesjonalizm. Wyzwania</i>	189
--	------------

Contents

Introduction	7
---------------------------	----------

PART I. ORGANIZATIONS MANAGEMENT

Łukasz Fidos

Western culture as an inspiration for management science – analysis of premises	11
--	-----------

Łukasz Fidos

Management and business science from the perspective of reflection on the reality of contemporary Western culture	35
--	-----------

Jacek Lis

The “MATCH” project – cooperation between universities, local government and business for the development of entrepreneurship and creativity in Lublin – part 2 (analysis of research results and development opportunities)	55
---	-----------

Weronika Ratajczak

The age of artificial intelligence: How AI is shaping the future of business and the economy	69
---	-----------

Konrad Schroeder

Measuring HR department effectiveness: solutions for everyone or just the chosen ones?	81
---	-----------

Karolina Kukuła

Managing employee potential as a strategic trend in contemporary organizations	103
---	------------

PART II. LOGISTICS AND TRANSPORT MANAGEMENT

Damian Kociemba

Managing battery risks in urban micromobility: ensuring compliance with the ADR Agreement in shared e-bike operations	117
--	------------

Krzysztof Rabiej, Damian Kociemba

Business process management as a tool for implementing ADR Agreement requirements in the road transport of dangerous goods	135
---	------------

Grzegorz Mazurkiewicz, Anna Frydrych

The impact of Brexit on the transformation and development of Rosslare Europort	155
--	------------

Daniel Tokarski, Szymon Ruszczyński

The impact of logistics and marketing customer service in e-commerce on online store purchases	173
---	------------

PART III. CONFERENCES, REVIEWS AND ANNOUNCEMENTS

Marcin Krause

Review of Małgorzata Lotko's monograph <i>Śłużba bezpieczeństwa i higieny pracy. Jakość. Profesjonalizm. Wyzwania</i> [Occupational Health and Safety Service. Quality. Professionalism. Challenges]	189
---	------------

Wprowadzenie

W dobie dynamicznych przemian technologicznych, gospodarczych i społecznych innowacyjność staje się kluczowym czynnikiem determinującym rozwój i konkurencyjność zarówno przedsiębiorstw, jak i całych gospodarek. Zarządzanie innowacyjne przestaje być domeną wyłącznie działów badawczo-rozwojowych – staje się istotnym elementem strategii, kultury organizacyjnej oraz codziennej praktyki biznesowej. Niniejszy numer czasopisma „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” odgrywa rolę przeglądu wybranych zagadnień, które odzwierciedlają tę interdyscyplinarną i wielowymiarową rzeczywistość.

Pierwsza część publikacji poświęcona została innowacjom w obszarze zarządzania organizacjami. Otwierają ją dwa artykuły podejmujące refleksję nad dziedzictwem kulturowym Zachodu jako fundamentem współczesnego modelu zarządzania i prowadzenia działalności gospodarczej. Autor ukazuje w nich, jak wartości, filozofia i etyka wywodzące się z kręgu cywilizacji zachodniej wpłynęły na rozwój teorii zarządzania oraz na praktykę biznesową w ujęciu globalnym. Kolejny tekst prezentuje przykład regionalnej współpracy środowiska akademickiego, biznesowego i samorządowego w ramach projektu „MATCH”, ukazując, jak można skutecznie wspierać innowacyjność poprzez aktywację lokalnych zasobów i potencjałów.

Następne opracowania analizują wyzwania współczesnych organizacji w kontekście wykorzystania nowych technologii, budowania relacji z klientami oraz zarządzania kapitałem ludzkim. Autorzy poruszają między innymi tematykę wpływu sztucznej inteligencji na gospodarkę, roli mediów społecznościowych w pozyskiwaniu klientów niszowych oraz wyzwań związanych z pomiarem efektywności działów HR w warunkach nieustannej zmiany.

Część druga czasopisma koncentruje się na innowacyjnych rozwiązaniach w logistyce i transporcie – sektorach, które mają bezpośredni wpływ na sprawność operacyjną współczesnych przedsiębiorstw oraz jakość życia społeczności. Poruszone są tu zagadnienia związane z bezpieczeństwem stosowania baterii w mikromobilności, wykorzystaniem narzędzi zarządzania procesami w spełnianiu wymagań

międzynarodowych regulacji (ADR), a także strategicznym dostosowaniem portów morskich do nowej rzeczywistości gospodarczej po brexicie. Uzupełnieniem tej części jest artykuł analizujący rolę logistyki i obsługi klienta w e-commerce jako elementów budowania przewagi konkurencyjnej firm działających w kanałach cyfrowych.

Prezentowane w niniejszym numerze artykuły poruszają szerokie spektrum tematów – od znaczenia kulturowych fundamentów zarządzania, przez rozwój współpracy międzysektorowej, aż po wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych w logistyce, transporcie i e-commerce. Autorzy podejmują zarówno zagadnienia teoretyczne, jak i praktyczne, wskazując na potrzebę integracji różnych perspektyw w procesie zarządzania zmianą i budowania przewagi konkurencyjnej. Wspólnym mianownikiem wszystkich tekstów jest przekonanie, że innowacyjność to nie tylko technologia – to także sposób myślenia, gotowość do współpracy, umiejętność adaptacji oraz zdolność do wykorzystywania potencjału ludzi i otoczenia.

Zgromadzone w tym tomie teksty wskazują, że zarządzanie innowacyjne nie ogranicza się do wdrażania nowoczesnych technologii. To także sposób myślenia, otwartość na współpracę, zdolność do reagowania na zmiany oraz umiejętność łączenia różnych dziedzin wiedzy.

Zachęcamy do lektury oraz do dalszej dyskusji nad rolą innowacji w kształtowaniu nowoczesnej gospodarki i biznesu.

Wierzimy, że publikacja ta będzie inspiracją dla menedżerów, naukowców i studentów poszukujących odpowiedzi na pytanie, jak skutecznie zarządzać w realiach gospodarki opartej na wiedzy, elastyczności i innowacyjności.

Zenon Ślusarczyk
Jerzy Janczewski



CZĘŚĆ I
ZARZĄDZANIE
ORGANIZACJAMI

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

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: fjl@op.pl

Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek

Western culture as an inspiration for management science – analysis of premises

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.820>

Streszczenie

Autor dokonuje analizy poglądów wybranych myślicieli, reprezentujących różne dziedziny nauki, na temat pojęcia *kultura*, w szczególności *kultura Zachodu*. Wśród zaprezentowanych myśli część dotyczy historii tworzenia się kultury świata zachodniego od czasów starożytnej Grecji i Rzymu po dzieje współczesne. Autorzy tych rozważań zwracają uwagę na otwartość społeczności zachodniej, przede wszystkim Europy i Ameryki Północnej, na wartości prezentowane przez innych: zrazu przez sąsiadów, tak jak było to z Rzymianami i Grekami, którzy z czasem inspirowali nie bez wzajemności społeczności narodów romańskich, Germanów, Anglosasów, Słowian, by w końcu zaistnieć na obu półkulach Ziemi.

Inną grupę poglądów stanowią przemyślenia na temat istoty kultury zachodniej, w szczególności utożsamiania się z nią społeczności zachodniej. Niektóre aspekty kultury Zachodu są powiązane z formami jej wyrażania, w szczególności poprzez użycie systemu językowego. Obserwuje się to zwłaszcza na gruncie antropologii, którą niektórzy z myślicieli uważają za najbardziej europejską ze wszystkich nauk. Wprawdzie tekst, niezależnie, czy jest pisany, czy tylko pomyślany, nie jest rzeczywistością, ale ukazuje, jak tę rzeczywistość postrzega mówiący o niej. Wiąże się to również z faktem, że większość współczesnych nauk narodziła się właśnie tu, w Europie. Co prawda niektórzy przedstawiciele kultury Zachodu zdają się zaprzeczać jej wiodącą rolę w tworzeniu się współczesnej cywilizacji Ziemskiej, lecz

ich argumentacja wydaje się mało przekonująca. Nauka o zarządzaniu i sztuka prowadzenia biznesu opierają się na dorobku intelektualnym, w którym kultura świata zachodniego, kultywując zasadę bazowania na tradycji i otwarciu na innego, rozwija wartości uniwersalne, co sprawia, że tę sferę działań człowieka można nazwać prawdziwie należącą do kultury Zachodu.

Słowa kluczowe: kultura Zachodu, cywilizacja europejska, europocentryzm, system językowy, tekstualizacja

Abstract

The author analyzes the views of selected thinkers representing various fields of science on the concept of culture, especially Western culture. Among the presented ideas, some concern the history of the formation of the culture of the Western world from the times of ancient Greece and Rome to contemporary history. The authors of these considerations draw attention to the openness of the Western society, i.e. primarily Europe and North America, to the values presented by others: at first by neighbours, as was the case with the Romans and Greeks, who over time inspired, not without reciprocity, the communities of Romance nations, Germans, Anglo-Saxons, Slavs, to finally exist on both hemispheres of the Earth.

Another group of views consists of reflections on the essence of Western culture, in particular the identification of Western society with it. Some aspects of Western culture are related to the forms of its expression, in particular through the use of the language system. This is observed especially in the field of anthropology, which some thinkers consider the most *European* of all sciences. Although a text, regardless of whether it is written or just thought, is not reality, it shows how this reality is perceived by the speaker. This is also related to the fact that most modern sciences were born here, in Europe. Although some representatives of Western culture seem to deny its leading role in the creation of modern civilization, their arguments seem unconvincing. The science of management and the art of doing business are based on intellectual achievements, in which the culture of the Western world, cultivating the principle of basing itself on tradition and openness to others, develops universal values, which means that this sphere of human activity can be said to truly belong to Western culture.

Keywords: Western culture, European civilization, Eurocentrism, language system, textualization

Wprowadzenie

Nazwy, takie jak *Zachód*, *współczesny Zachód*, *kultura zachodnia* czy *cywilizacja Zachodu*, używane bez semantycznej dyscypliny, stają się niekiedy elementami nieprecyzyjnego słownika kolokwialnego, wykorzystywanego przez media, stosowanego podczas debat polityków czy nawet w publicystyce o większych ambicjach. Jeżeli bowiem uznamy, że antyk i chrześcijaństwo są rodowodem cywilizacji Zachodu, to czy kultura współczesnej Moskwy, uwzględniając technologię, sztukę, modę i obyczaje zwykłych ludzi, jest zachodnia...? Jeśli tak, to dlaczego zarówno rosyjska, jak i zachodnioeuropejska część Europy dzieli uparcie świat na zachodni i wschodni? Podobnie zdają się sprawę traktować mainstreamowa prasa i media zachodnie, które widzą chętniej całą Rosję, zwłaszcza obecnie, w trzecim dziesiątku lat naszego stulecia, po wschodniej stronie cywilizacji?¹ A co choćby z Ukrainą, Mołdawią, Gruzją czy Armenią i ich aspiracjami? Czy podział cywilizacyjny jest zależny od decyzji sprawujących władzę w Moskwie, Brukseli, Nowym Jorku?²

A dalej: czy Japonia należy do świata zachodniego, jak wskazywałyby na to aspiracje oraz swego rodzaju zapatrzanie w Europę i Stany Zjednoczone, współtworzenie współczesnej cywilizacji i aktywne uczestnictwo w życiu Zachodu, czy też – do Wschodu tak ze względu na położenie geograficzne, jak i mentalność oraz kultywowane tradycje narodowe? Podobne pytania nasuwają się, gdy zastanowimy się nad przynależnością kulturową Chin, Australii, Republiki Południowej Afryki – przynajmniej tej z czasów poprzedzających objęcie władzy przez Nelsona Mandelę, ale też krajów Ameryki Północnej i Łacińskiej, których kultura materialna – cywilizacja i kultura duchowa wprawdzie kształtowały się pod wpływami europejskimi, lecz czy na pewno są z nimi tożsame?

Leszek Kołakowski pisał w 1980 roku, że można „[...] nad tymi pytaniami debatować bez końca, albo je przeciąć, ale przeciąć nie przez odwołanie się do wiadomości historycznych – bo każda z dwóch odpowiedzi daje się na podstawie tych wiadomości usprawiedliwić – ale uwyrażniając to, co uważamy za konstytutywne dla przestrzeni kulturalnej, w której żyjemy. Sprawa nadaje się więc bardziej do głosowania niż do naukowych badań [...]” (Kołakowski, 1984: 12). To ponad 40 lat temu, ale czy dyskurs o tej kwestii został zakończony?

Europa, *Zachód* są zatem dla niego pojęciami, dla których ustalanie precyzyjnych i naukowych znaczeń byłoby nierozsądne, choć przyjęcie jakichś choćby umownych propozycji semantycznych pozwoliłoby przynajmniej mieć pewność,

¹ Wprawdzie obecne władze państwowe Rosji zdają się antagonizować kulturę Rosji i Zachodu – podobnie było też w Rosji carskiej – ale czy tak samo myślą Rosjanie, którzy tę kulturę tworzyli i tworzą?

² Przez niektórych komentatorów współczesnych zdarzeń społeczno-kulturowo-politycznych Zachód kojarzony jest po prostu z ideami oświecenia: uwolnieniem nauki i moralności od przekonań religijnych, w szczególności – nauczania Kościoła katolickiego oraz liberalizmem społeczno-gospodarczym.

że mówimy o tym samym. Rodzi się zatem pytanie, czy to wszystko, co składa się na wiedzę o zarządzaniu, jest elementem współczesnej kultury Zachodu, czy też wartością, której korzenie są ogólnoludzkie? Kwestia ta będzie analizowana w innym z moich artykułów z założeniem przynajmniej próby ustalenia: czy problem prowadzenia biznesu, zarządzania lub ogólniej – sprawowania rządów – jest problemem istoty takiej lub innej kultury, czy jest to przejaw bycia człowiekiem, który – niezależnie w jakiej kulturze funkcjonuje – podejmuje immanentnie takie same działania, by zarządzać skutecznie.

Kultura wspólna Europie i Stanom Zjednoczonym

Philippe Nemo pyta zatem w swoim esej: *Co to jest Zachód?* Już na wstępie swego tekstu odpowiada, że Zachód to nie lud, lecz kultura, którą tworzyły kolejno różne ludy przejmujące wartości obcych społeczności. I rozkłada morfogenezę kultury Zachodu „na pięć zasadniczych zdarzeń” (Nemo, 2006: 11). Są to:

- wynalezienie przez starożytnych Greków miasta-państwa, wolności pod rządami prawa, nauki i szkoły,
- wynalezienie przez Rzymian prawodawstwa, pojęcia własności prywatnej, a także pojęcia osoby i humanizmu,
- biblijna rewolucja etyczna i eschatologiczna: miłosierdzie wykraczające poza sprawiedliwość, poddanie linearnego czasu historii porządkowi eschatologicznemu,
- rewolucja „papieska” XI–XIII wieku, dokonująca pierwszej prawdziwej syntezy „Aten”, „Rzymu” i „Jerozolimy”, poprzez wykorzystanie nauki greckiej i prawa rzymskiego oraz wpisanie biblijnej etyki i eschatologii w porządek dziejów,
- rozwój liberalnej demokracji jako konsekwencji „wielkich rewolucji demokratycznych” (stopniowo w zasadzie w całej Europie i w Stanach Zjednoczonych), przy czym Nemo uważa, iż pluralizm działa skuteczniej niż jakikolwiek porządek naturalny lub sztuczny zwłaszcza w takich dziedzinach, jak nauka, polityka, gospodarka, umożliwiając Zachodowi – w szczególności w obszarze gospodarki – rozwój i wydanie na świat nowoczesności. Należy zaznaczyć, że polski intelektualista, historyk i pisarz, „filozof z Pleszewa”, jak go nazywano, Teodor Jeske-Choiński już w wydanej w 1905 roku analitycznej pracy *Dekadentyzm*, „w koncepcji czterech filarów cywilizacji europejskiej twierdził, że gmach cywilizacji europejskiej opiera się na: *primo* – filozofii greckiej, *secundo* – prawie rzymskim, *tertio* – religii chrześcijańskiej, *quatro* – germańskiej instytucji królestwa” (Klimczak, 2020: 55–56). Wskazał również Ateny, Rzym i Jerozolimę jako źródła cywilizacji zachodniej³.

³ Na temat rozróżniania pojęć *kultura* i *cywilizacja* pisałem we wstępie do artykułu *Internet jak miasto* opublikowanym w ZIwGiB 1/28 (2019) (Fidos, 2019: 50–51). Interesujący prze-

Zachód według koncepcji Nemo nie jest statyczną strukturą, charakteryzującą się cechami odróżniającymi go od innych struktur kulturowych, choć cechy takie można określić jako wynikające z owych pięciu „zasadniczych zdarzeń”. To dynamiczne, oparte na historii ujęcie zjawiska: kryterium przynależności do kultury Zachodu jest właśnie przejściem przez doświadczenie wszystkich „pięciu zdarzeń”.

Autor eseju uważa, iż niektóre kraje, na przykład państwa Europy Wschodniej, Ameryki Południowej, kraje świata prawosławnego czy Izrael, choć bliskie Zachodowi, nie należą do niego całkowicie. Kraje Europy Wschodniej, które na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia wyzwalały się z oków sowieckiego komunizmu, a na początku XXI wieku stały się nowymi członkami Unii Europejskiej, są krajami kultury quasi-zachodniej. Uzasadnieniem takiej kwalifikacji są zdaniem Nemo jeszcze nie tak dawno obserwowane w tych krajach nieznamość i brak ugruntowania instytucji demokratycznych i liberalnych jako skutek ich zdławienia już w zarodku przez faszyzm, a potem przez bolszewicki komunizm⁴.

Pogląd taki sugeruje, że na przykład Polska czy Węgry w dniach obalenia Muru Berlińskiego należały tylko „jakby” do Zachodu, ale Nemo cytuje opinię, która padła w 1978 roku z ust Serge’a Boidevaix, ambasadora Francji w Polsce, na temat granicy dzielącej Europę, którą – zdaniem ambasadora – nie była „żelazna kurtyna”, lecz „[...] politycznie niewidzialna linia oddzielająca Rosję od Polski, rozgraniczająca dwie odrębne kultury. [...] Tutaj jest pan na Zachodzie” – podsumował ambasador swoje rozważania o Polsce (Nemo, 2006: 121). Nemo dodaje od siebie, że różnice dotyczyły systemu wartości i instytucji społeczno-politycznych, natomiast w innych sferach: literaturze, muzyce, nauce rosyjskiej nie było niczego, co człowiek Zachodu

głód rozumienia tych pojęć zaprezentował D.P. Klimczak we wspomnianym już eseju, w którym za podstawę uniwersalnej cywilizacji zachodniej uważa kulturę śródziemnomorską (Klimczak, 2020: 58–61). Ich omówienie przekroczyłoby znacznie ramy niniejszego artykułu, toteż w tym miejscu ograniczymy się do stwierdzenia, że cywilizacja rozumiana bywa jako coś, co „istnieje poza człowiekiem i bytuje w świecie materii jako jego wytwór, przejaw. Kultura to przeciwieństwo cywilizacji, czyli odseparowana od zewnętrznego świata duchowa rzeczywistość człowieka obejmująca wytworzone przez niego wartości (czy powinności)” (Klimczak, 2020: 58). Tak pojmował cywilizację i kulturę Immanuel Kant. Marcel Mauss natomiast pisał: „Należy odróżnić cywilizację od tego, co zwie się kulturą lub cywilizacją jakiegoś narodu, a co jest niczym innym, jak bądź jego systemem społecznym, bądź wytworzonym przezeń ideałem tego systemu... Cywilizacją możemy nazwać rezultaty tych wszelkiego rodzaju stosunków i kontaktów, które ustalają się poprzez sąsiedztwo lub pokrewieństwo między społeczeństwami” (Klimczak, 2020: 58). Edward Sapiro – jak pisze Klimczak – twierdził, że cywilizacja jako całość trwa nieprzerwanie, a kultura jest tym, co przychodzi i odchodzi. Alfred Weber oddziela kulturę od cywilizacji, która jest według niego ogólnoludzkim procesem oświecenia nierozłącznie związanym z kontekstem historycznym. Kultura natomiast rodzi się, rozwija, starzeje, w końcu zamiera jako niezależny świat symboli i treści (Klimczak, 2020: 58). Wynika z tego, że można odróżnić kulturę pewnego narodu od kultury innego, lecz grupa sąsiadujących narodów tworzy cywilizację. Problem jest jednak bardziej złożony.

⁴ W przypadku Polski i wielu europejskich krajów narodowych zniewolenie przez sąsiednie mocarstwa następowało znacznie wcześniej, trwało czasami kilka wieków i miało znaczący wpływ na rozwój społeczno-polityczny tych krajów, toteż nie należy winić za to swego rodzaju opóźnienie w rozwoju demokracji wyłącznie faszyzmu i sowieckiego komunizmu.

odczuwałby jako obce⁵. Słowa Kołakowskiego na temat subiektywności kryteriów opartych na informacjach historycznych uznawania czegoś jako konstytutywnego dla kultury zdają się znajdować tu potwierdzenie – wszak ówczesny podział na demokratyczny Zachód i komunistyczny Wschód był konsekwencją wcześniejszych zdarzeń historycznych, których sprawcy nie mieli na celu kształtowania odrębnych kultur (choć propaganda obowiązująca wówczas w tak zwanym bloku wschodnim zorientowana była właśnie na kształtowanie „nowego człowieka”, „nowego ładu społeczno-ekonomicznego”, „nowej kultury”). Z drugiej zaś strony odrębność Rosji w pewnych obszarach życia społeczno-politycznego z pewnością wynikała z innych niż polskie czy zachodnioeuropejskie doświadczeń kulturowych w przeszłości i właśnie na te doświadczenia historyczne zwraca uwagę Nemo. Rosja z całą pewnością nie doświadczyła skutków „rewolucji «papieskiej» XI–XIII wieku”, bowiem już wtedy pozostawała pod wpływem schizmatycznego Kościoła prawosławnego; nie przeżywała również „wielkich rewolucji demokratycznych” prowadzących Zachód ku demokracji liberalnej.

Pojawia się zatem kwestia rozumienia pojęcia *Zachód*, zarówno świadomego, można by powiedzieć – słownikowego, jak i uwewnętrznionego jako identyfikacja i poczucie więzi z ludźmi o tej samej mentalności. Choć historia pojęcia *Zachód* nie stanowi dla Nemo przedmiotu jego eseju, autor analizuje rozumienie tego pojęcia w kontekście licznych dziejowych zawirowań, a ich dość obszerne omówienie, wprowadzie tylko w przypisie, świadczy, że zagadnienie jest dla niego ważne (Nemo, 2006: 13–15).

Początkowo kultura Europy chrześcijańskiej pojmowana była – jak pisze Nemo – w opozycji do świata arabsko-muzułmańskiego, hinduskiego i chińskiego, a po ataku Turków – wprost przeciwstawiana była Orientowi. Kołakowski w swoim *Szukaniu barbarzyńcy*, odnosząc się do kwestii takiego pojmowania kultury Europy, zwraca uwagę na umowny charakter stwierdzenia samoświadomości Europejczyków jako społeczności odrębnej od reszty świata: „Nie ma powodu wyobrażać sobie, że wszyscy ci, którzy w różnych czasach zwalczyli Saracenów na Półwyspie Iberyjskim, Tatarów na Śląsku czy armie otomańskie w dorzeczu Dunaju, dzielili taką właśnie identyczną samowiedzę [...], samowiedza ta ukształtowała się na podstawie jedności wiary i utrzymała się w epoce, kiedy ta właśnie jedność jęła się kruszyć [...]” (Kołakowski, 1984: 12).

Kołakowski – wspominając rozmowę z pewnym znanym meksykańskim pisarzem, który oprowadzał go po zabytkach z czasów przedkolumbowych Meksyku i podkreślał „barbarzyństwo hiszpańskich żołdaków” – cytuje swoją reakcję na takie

⁵ Obecnie, gdy piszę te słowa, sytuacja nieco się skomplikowała, ponieważ nowe pokolenia chłonnące bez przeszkód zdobycze technicznych środków przekazu informacji, w tym – możliwości internetu, zwłaszcza w urządzeniach mobilnych – oraz wola tych pokoleń uczestnictwa przynajmniej społecznego i intelektualnego w życiu całego świata zdają się zacierać owe granice. Nie dysponuję wiarygodnymi badaniami tych zjawisk, wobec tego ograniczam się do zasygnalizowania problemu.

kwalifikowanie zachowania przybyszów z Europy: „Sądziś, że to byli barbarzyńcy – ale może to byli prawdziwi Europejczycy, może nawet ostatni prawdziwi: ci ludzie brali na serio swoją chrześcijańską i łacińską cywilizację i z tej właśnie racji nie mieli żadnych powodów, by ochraniać przed zniszczeniem pogańskie bożki [...]” (Kołakowski, 1984: 13).

Był to – jak pisze autor – żart, ale nie bez podtekstu, bowiem w kolejnym akapicie Kołakowski dzieli się refleksją: gdy nasza własna cywilizacja staje się nam obojętna i przestajemy traktować ją na serio, wówczas staje się możliwe zarówno życzliwe zainteresowanie innymi kulturami, jak i ich tolerancja. Tolerancja, a zatem – zgoda na ich istnienie, lecz niekoniecznie akceptacja. Zatem zdobywcom Ameryki Południowej nie była obojętna z pewnością ich europejska tradycja, wiara, sposób myślenia o świecie, skoro wówczas nie zdobyli się nawet na tolerancję dla „pogańskich bożków”. W każdym razie – jeżeli nawet na przełomie XV i XVI wieku uczestnicy wypraw Kolumbowych nie uświadamiali sobie w pełni sensu pojęcia europejskości jako odrębnej kultury, to z pewnością identyfikowali się bezwarunkowo z czymś, co po wiekach nazwano chrześcijańską kulturą Europy. Łacińska cywilizacja i chrześcijaństwo były potężnymi i wyrazistymi filarami dla olbrzymiego zachodniego gmachu, choć pokolenia jego mieszkańców mogły nie mieć świadomości tego, że właśnie na tych filarach opiera się ich świat.

Nasuwa się tu pewna obserwacja Zygmunta Baumana poczyniona w Leeds, w którym spędził blisko ćwierć wieku. Na wspaniałym, zbudowanym z wykorzystaniem materialnych zasobów mieszkańców Leeds gmachu Ratusza można odczytać liczne dewizy. Jedna z nich zwróciła uwagę autora *Ponowoczesności jako źródła cierpień* swoją lakonicznością i jasnością: „Naprzód!”. Bauman dzieli się przy okazji odkrycia tego „złotego rozkazu” taką oto refleksją: „Dla tych, którzy ratuszowe dewizy komponowali, czas miał kierunek. Parł przed siebie, do przodu. [...] Trzeba było z czasem iść, za czasem podążać i mknący naprzód czas doganiać. Czas jest bezlitosnym i bezapelacyjnym sędzią kapryśnej ludzkiej woli – obnażał i karał surowo wszelką gnuśność, opieszałość czy zaniedbanie. Ale wytyczał zarazem drogę, po której można było pewnie kroczyć, licząc, że się dojdzie tam, gdzie się dojść zamierzało; taka droga nadawała sens każdemu ze stawianych na niej kroków” (Bauman, 2000: 139).

Wprawdzie można byłoby mieć pewne wątpliwości, czy traktować na równi budowanie ratusza z podbojem mieszkańców Meksyku, ale dla konkwistadorów ich działania były jak budowanie gmachu. Mieszczanie z Leeds, finansując szczerze wznoszenie gmachu, chcieli być może pokazać otwierającej go królowej Wiktorii oraz towarzyszącej jej arystokracji, że ich stać, że potrafią nie gorzej niż inni być mecenasami sztuki. Żołnierze Corteza, zdobywając państwo Azteków, być może chcieli pokazać królowej Izabeli Kastylijskiej i jej małżonkowi Ferdynandowi Aragońskiemu, że stać ich na męstwo i wytrwałość w rozbudowywaniu wspaniałego gmachu Korony Hiszpańskiej. Wspaniałego w ich ocenie, bowiem historycy badają-

cy tamte wydarzenia nie są tak przychylni w swych opiniach. David Graeber, autor książki *Dług. Pierwsze pięć tysięcy lat*, nie doszukuje się w ich postępowaniu chciwości jako źródła motywacji, lecz zaskakująco konstatuje, że byli dłużnikami, świadomymi, że nie zasłużyli na taki los. Wszystko zatem, co ich otaczało, z gniewem i oburzeniem z powodu swego położenia chcieli natychmiast zamieniać na pieniądze (Graeber, 2011: 407 i nast.).

Ale Bauman dodaje, że budowniczowie leedskiego ratusza nie mieli gotowych scenariuszy, takich jakimi z pewnością posługiwali się zdobywcy Nowego Świata. Nie wiedzieli z góry, w którą stronę mają kroczyć. „Nie wiedzieli, kim są, zanim zaczęli żyć odpowiednio do tego, czym byli. Musieli najpierw stać się czymś, by być kimś. Tożsamość nie wyprzedzała ich czynów – wlokła się za nimi” (Bauman, 2000: 140). A jak pisał Georg Simmel w eseju *Stań się, czym jesteś*: „[...] losem człowieka jest niemożność stania się, w spokoju samoistnego wzrostu, tym, czym już jest w swoim najgłębszym, wypełnionym sensem bycie; ale że bardziej tu niż dla wszystkich innych zewnętrznych zdobyczy potrzebuje walki, cierpień, niebezpieczeństw, aby odnalazł drogę do samego siebie” (Simmel, 2007: 140). Europejczycy XV i XVI wieku byli rycerzami pewnymi swych racji, umocnionymi wiarą chrześcijańską i świadomymi przynajmniej swoich zasobów umiejętności i wiedzy, ale również musieli „stawać się, czym byli” w walce, niebezpieczeństwie i cierpieniach.

Powróćmy do Kołakowskiego i jego eseju *Szukanie barbarzyńcy*, w którym pisze – jakby kontynuując odpowiedź swemu meksykańskiemu przewodnikowi po zabytkach kultury ludów indiańskich – że żołnierze Corteza byli przede wszystkim „[...] zdobywcami, a nie konserwatorami zabytków; byli okrutni, chciwi i bezlitośni, zapewne zarazem pobożni, szczerze przywiązani do swojej wiary i przekonani o swojej duchowej wyższości. Jeśli byli barbarzyńcami, to tylko w tym sensie, w jakim barbarzyńskie z definicji są wszystkie podboje, albo dlatego [...], że brakowało im tolerancji wobec innych kultur” (Kołakowski, 1984: 13). Ale czy aby w ocenie zachowania zdobywców Ameryki nie popełniamy pewnego nadużycia metodologicznego: miarą są tu nasze współczesne normy, wywodzące się z uniwersalizmu, głoszącego niejako równość wszystkich kultur, nieuwzględniające tego wszystkiego, co zachodziło przez wieki, owego dochodzenia „średniowiecznych rycerzy” do etykiety⁶, a wraz z nim – do refleksyjnego wykorzystania gromadzonych przez wieki zasobów mądrości? Z drugiej strony – jak zapytuje Kołakowski – czy „respekt dla innych kultur jest w ogóle zalecany i w jakim momencie chwalebna wola, by nie okazać się barbarzyńcą, przeradza się sama w obojętność czy wręcz aprobatę barbarzyństwa?” (Kołakowski, 1984: 13). Kołakowski zwraca uwagę na działania biskupa Bartolomé de Las Casasa, który atakując postępowanie żołnierzy Corteza, demonstrował postawę będącą sprzeciwem wobec własnego plemienia w imię tych samych zasad chrześcijańskich, na które najeżdźcy się powoływali. Biskup był przedstawicielem tych idei, które stanowiły podstawę kultury ówczesnych Europejczyków, ale

⁶ O którym pisze Aleksander Bocheński w swoim eseju *Dygresje o wyższej i niższej kulturze*.

ówcześni Europejczycy byli zdobywcami, roszczącymi sobie prawo do duchowej wyższości nad resztą świata, bowiem dopiero w czasach zapowiadających oświecenie pojawił się nowy rodzaj refleksji sceptycznej nad tą wyższością, przejawiający się zwłaszcza w literaturze pięknej w postaci spoglądania na siebie oczami innych (Kołakowski, 1984: 14).

W tym miejscu warto odnieść się do przemysłów Aleksandra Bocheńskiego na temat ewolucji, jaką przechodziły społeczności Europy od niższej kultury wczesnofeudalnej do wyższej kultury społeczeństwa przestrzegającego zasad etykiety. W okresie, gdy jeszcze „nie było kultury”⁷ i nie było miast, ludność dzieliła się na możnych, mocnych, których zajęciem była walka, oraz ubogich, słabych, zajmujących się pracą, przy czym granica pomiędzy tymi grupami była płynna, toteż pacholek-osilek mógł być pasowany na rycerza. Ich kultura współzycia, kultura materialna czy sposoby rozrywki nie były zróżnicowane: „[...] Czas wolny między stałymi wyprawami wojennymi i polowaniami zapełniano prymitywnym ucztowaniem [...] Model potężnego, walecznego rycerza był przedmiotem tęsknot i dążeń. Skłonność do agresji była więc trenowana jako wartość najwyższa” (Bocheński, 2007: 9–10).

Również hiszpański myśliciel José Ortega y Gasset – jak podaje Krzysztof Polit – do końca życia przekonany był, że „[...] wszelka kultura swoimi korzeniami sięga do pierwotnego, dzikiego stanu ludzkości”, a dalej: „[...] epoce kultury wyrafinowanej, nikt o tym rzecz jasna nie pamięta, ludzie, omamieni względną doskonałością i bogactwem tego, co ich otacza, odwracają się od przeszłości i nie chcą pamiętać o tym, co zawdzięczają swoim przodkom” (Polit, 2005: 70–71). Toteż w koncepcji ortegiańskiej: „Kultura nie rodzi się z kultury, lecz z pewnych sił i potencji prakulturowych, które owocują w ten właśnie sposób. Każda kultura posiada swoje korzenie w barbarzyństwie i każda jej forma czerpie z tego właśnie źródła, a kiedy ono ulega wyczerpaniu, kultura ulega unicestwieniu” – jak czytamy w tekście *Notas del vago estío* (Notatki z leniwego lata). Kultura bowiem – pisze Ortega w eseju o Kancie „[...] w ścisłym znaczeniu tego słowa oznacza tworzenie tego, co pozostaje do wykonania, a nie kontemplację tego, co już zostało wykonane” (Polit, 2005: 70, 71).

Byłoby jednak absurdem twierdzenie, że podczas gdy Europa – odchodząc od gwałtu i barbarzyństwa – tworzyła kulturę opartą na wiedzy i rozwoju stosunków społeczno-gospodarczych, to Azja dla przykładu tkwiła w przywiązaniu do agresji i prostackich rozrywek. Ale to właśnie kultura Europy stawała się coraz bardziej uniwersalna. I choć Kołakowski nie bez ironii pisze: „Pierwszą rzeczą, jakiej reszta świata spodziewa się od kultury europejskiej, są techniki militarne, ostatnią – wolności obywatelskie, instytucje demokratyczne, standardy intelektualne [...]” (Kołakowski, 1984: 18), czyli wszystkie te, które dla Nemo są istotą kultury Zachodu, to właśnie nieeuropejski świat, aby istnieć, musiał stawać się zachodni: „Członkowie społeczeństw niezachodnich również chcą żyć. Dla nich powrót do sytuacji

⁷ Nawiązanie do jednego ze śródtytułów rozdziału 1 przywoływanego eseju (Bocheński, 1972: 8).

przedkolonialnej i rezygnacja z życia w środowiskach jakoś tam „uzachodnionych” nie wchodzi w rachubę. Najpierw musieliby zredukować swą populację o 90%, bo dopiero po takiej drastycznej operacji przywróciliby równowagę między liczbą ludności a wydajnością tradycyjnych społeczeństw [...], są skazani, czy im się to podoba, czy nie, na życie w cywilizacji technicznej zachodniego pochodzenia, ta zaś utrzymuje się jedynie dlatego, że istnieje globalna gospodarka wyposażona w międzynarodowe instytucje prawne, gospodarcze i monetarne, które również noszą na sobie piętno Zachodu” (Nemo, 2006: 113). Krajami przodującymi w obszarze współczesnej technologii IT są wprawdzie na przykład: Chiny, Korea Południowa, Japonia, ale technologia ta ma przecież zachodni rodowód.

Wykorzystywanie „praktycznych” walorów kultury Zachodu staje się przyczyną strat w kulturach owych niezachodnich krajów. Aby w pełni korzystać z tych walorów, trzeba postępować tak, jak postępuje Zachód, trzeba się do niego upodabniać. Nowe technologie nie służą zresztą tylko zaspokajaniu potrzeb egzystencjalnych, ale także pomagają w realizacji innych potrzeb, na przykład w odnajdywaniu szczęścia w zasobach materialnych, a skoro jest ono ważniejsze od innych wartości, to nie dziwota, że małe kultury zanikają. „Technologiczna ekspansja Zachodu oznacza zarazem obumieranie dziesiątków małych jednostek kulturalnych i języków, a jest to proces, z którego doprawdy nie ma powodu się cieszyć” (Kołakowski, 1984: 18).

Nie sposób przy okazji nie zwrócić uwagi na odmienne niż u Nemo spojrzenie Kołakowskiego na kulturę. Dla Nemo kultura zachodniej Europy to przede wszystkim kultura techniczna, gospodarcza i polityczna, dla Kołakowskiego zaś – mimo wszystko duchowość.

Kołakowski wyraża obawy o losy małych kultur w kontekście swojego przekonania o potrzebie krzewienia tych wartości, „[...] które były źródłem wszystkich wielkości Europy” (Kołakowski, 1984: 18), a które stanowią o uniwersalności kultury Zachodu. Ale czy wobec:

- ksenogamiczności kultury, mieszania się tradycji kulturowych, do którego zachęca Wojciech J. Burszta, bowiem tradycje kulturowe w tym „[...] procesie wzajemnego rozpoznania przestaną być względem siebie zamknięte, przepelnione lękiem i przesądem wobec wszystkiego, co wykazuje cechy obcości. Krótko mówiąc, ksenogamia jest lekiem na społeczną ksenofobię”⁸ oraz
- głoszonego hasła: „wszystkie kultury są równe”, o którym nie bez zastrzeżeń pisze Kołakowski,

kultura Europy nie staje się jedną z owych „dziesiątek małych jednostek kulturalnych”, które obumierają w zalewie ogólnościowego uniwersalizmu? W 1947 roku Arnold Toynbee prorokował, że staniemy się spadkobiercami wielu „proroków”, a ich lista objęła między innymi: Konfucjusza, Laozi, Sokratesa, Platona, Plotyna, Gautamę Buddę, Deutero-Izajasza, Jezusa Chrystusa, Zaratustrę, Mahometa, Elia-

⁸ Tak W.J. Burszta (2008: 15) komentuje w swoim esej *Świat jako więzienie kultury*. Pomyślenia poglądy Zadie Smith, wyrażone w jej powieści *Białe zęby* (2002).

sza, Eliszę, Piotra i Pawła, Śankarę, Ramanudżę, Klemensa i Orygenesę, Ojców Kapadockich, Afrykańczyka Augustyna, Umbryjczyka Benedykta, a także – aby nie przedłużać – Lenina, Gandhiego i George’a Washingtona. W liście tej – jak pisze Kołakowski – wyraża się „[...] ideał świata radykalnie zuniformizowanego [...]” (Toynbee, 1947: 90, za: Kołakowski, 1984: 19).

Droga Zachodu ku współczesności

Stare kultury, owe małe kultury buntują się, ale i w historii kształtowania się kultury Zachodu sporo było kontrowersji i buntu. W epoce odkryć kontynentów drugiej półkuli na przykład – czytamy w eseju Nemo – obie Ameryki przeciwstawiane były „Staremu Światu”, czyli Europie, jako „Nowy Świat”, leżący na zachodniej półkuli. Zwłaszcza politycy Stanów Zjednoczonych podkreślali, że w „Nowym Świecie” panują: prawdziwa demokracja i prawdziwa wolność, w przeciwieństwie do starej Europy zniewolonej absolutnymi monarchiami i skostniałymi systemami społecznymi. W tamtych czasach w wielu opiniach Zachód nie oznaczał Europy.

W swoich rozważaniach Nemo odwołuje się do poglądów Friedricha Augusta Hayeka. Hayek uważa, iż gwałtowny rozwój Europy w ciągu ostatnich dwustu lat dokonał się dzięki mądrości nowoczesnego społeczeństwa, której źródłem jest wyspecjalizowanie się grup społecznych w częściach wiedzy, powstałych w wyniku naturalnego podziału tej wiedzy. Naturalny podział wiedzy jest jednym z obszarów naturalnego podziału umiejętności w każdej dziedzinie działalności człowieka pomiędzy członków społeczeństwa. Nie jest przypadkiem, że teoria sprawnego, celowego działania – prakseologia – powstała właśnie na Zachodzie⁹. Istotą tego gromadzenia mądrości jest przekonanie, że to, z czego wytworzenia zrezygnujemy, uzyskamy dzięki wymianie. „Zdolność społeczeństwa do pomnażania wiedzy dzięki podziałowi pracy zależy [...] ściśle od jego zdolności do organizacji owej wymiany, to jest od utrzymania więzi społecznych (konflikt wyklucza wymianę) przy jednoczesnym porzuceniu jednorodności (brak różnicowania podmiotów również wyklucza wymianę) [...]. Wymiana zakłada [...] istnienie reguł sprawiedliwego postępowania, zgodnego z moralnością i prawem. [...] Dotyczy to [...]: prawa cywilnego gwarantującego własność prywatną i regulującego zawieranie umów [...]” (Nemo, 2006: 102–103).

Jest to możliwe tylko w świecie moralności, w którym wysoko cenione są: jednostka ludzka i jej wolność, intelekt, przewaga rozumu krytycznego nad myśleniem magiczno-religijnym, w świecie, w którym „inny”, tj. nienależący do tego samej rodziny, klanu, grupy etnicznej czy narodowej traktowany jest jako pełnoprawny

⁹ Por. von Mises, 1949. W listopadzie 2007 roku staraniem polskiego Instytutu Misesa ukazało się polskie wydanie *Human Action: A Treatise on Economics* pt. *Ludzkie działanie: traktat o ekonomii* w przekładzie Witolda Falkowskiego. Por. także Tadeusza Kotarbińskiego *Traktat o dobrej robocie* (Kotarbiński, 1982).

partner, wobec którego należy stosować te same reguły moralne i prawne, oczekując, że zaakceptuje on te reguły. Taki świat – jak pisze Nemo – stworzony został przez Zachód. Społeczna zgoda na prawo własności, poszanowanie umów jako prawnych regulacji wzajemnych relacji oraz abstrakcyjność prawa umożliwiają ponadto współpracę uczestników wymiany na odległość. Przynależność do tej samej grupy etnicznej, tej samej społeczności o wspólnym celu życia stała się dla wymiany zbędna. Wymiana na odległość przyspieszyła proces gromadzenia mądrości i poszerzyła jej zasoby (Nemo, 2006: 103).

Wymiana wiedzy nie byłaby jednakże możliwa, gdyby w kulturze Zachodu nie funkcjonowało pojęcie prawdy, prawdomówności jako jej usankcjonowany element. Feliks Koneczny w swym wołaniu o cywilizację łacińską pisze, że „[...] prawdomówność nadaje trwałości więzi życia, przepajając je poczuciem bezpieczeństwa i stałości” (Koneczny, 2006: 35). I dodaje w kontekście rozważań nad istotą i wyższością cywilizacji łacińskiej: „Gdy w obrębie cywilizacji łacińskiej zaniecha się kultu prawdy, musi nastąpić rozbięcie społeczeństwa, upadek narodu, bezsilność państwa na zewnątrz i zubożenie obywatelskie wewnątrz, albowiem poderwie się zasadniczo siły twórcze” (Koneczny, 2006: 36). A jako że dla Konecznego nauka, prawdomówność i etyka są w cywilizacji łacińskiej nierozzerwalnie związane, rekapitułuje: „[...] upadek nauk bywa za panowania kłamstwa pierwszym mimowolnym zwiastunem grożącego zła, pociągającym za sobą zanik prawdy wyższego rzędu i ruinę wyższego wykształcenia etycznego” (Koneczny, 2006: 36). Uważa bowiem, że to właśnie prawdomówność w jakimś sensie wynikająca z charakterystycznego dla Europy zawierzenia nauce i bazującej na niej etyce jest cechą typową dla zachodniej, łacińskiej cywilizacji. Przeciwstawia tę cechę innym cywilizacjom, twierdząc, że: „Prawdomówność nie stanowi [...] powszechnie przyjętego obowiązku, ani nawet nie wszędzie bywa ceniona. Na ogół jest to pozostawione utylitaryzmowi” (Koneczny, 2006: 29). Czyżby zatem właśnie w nastawieniu na praktyczne aspekty swego rodzaju harmonizowanie cywilizacji pozaeuropejskich z Zachodem znajduje swe inspiracje? Czy wspomniana wyżej ksenogamia kulturowa nie doprowadza w naszych czasach do deprecjacji prawdy w imię utylitaryzmu? I jeszcze jedno pytanie, które stawiam również bez odpowiedzi: czy aby współczesna Europa i Stany Zjednoczone Ameryki Północnej nie stały się współczesną kolebką kultury manipulacji i kłamstwa? Pytania te wymagają jednakże odpowiedzi w innym namyśle.

Tradycyjna kultura Zachodu jawi się zatem jako swego rodzaju przepis na sukces przede wszystkim gospodarczy i społeczny, gwarancja egzystencji na tyle bezpiecznej, że coraz mniej zależnej od uwarunkowań naturalnych. Nemo polemizuje z poglądami, według których rozwój kapitalizmu i towarzyszące mu: rozwój cywilizacyjny i demograficzny Europy, obejmujący również Amerykę Północną, spowodowały zubożenie ludności. Dzieli się przy tym kontrowersyjną opinią: „W istocie kapitalizm wcale nie zubożył ludzkości; on jedynie pomnożył biednych. By zaś pomnożyć biednych, potrzeba bogactwa, i tego właśnie dokonała gospodarka kapita-

listyczna. Rzecz w tym, że stworzone przez nią nadwyżki produkcji społeczeństwa protokapitalistyczne wykorzystywały początkowo dla zaspokojenia swej odwiecznej obsesji, czyli utrzymania się przy życiu, nie zaś dla podniesienia stopy życiowej [...], człowiek woli żyć, nawet w biedzie, niż umrzeć. Stąd wzrost liczby żyjących na granicy nędzy” (Nemo, 2006: 106).

Czy Zachód w trzeciej dekadzie XXI wieku jest jednakże tym Zachodem, o którym piszą Nemo czy Koneczny: u swych korzeni – hellenistyczno-rzymski, potem chrześcijański, liberalno-demokratyczny, naukowy, sprawiedliwy? Kołakowski zwraca uwagę na narastający od czasów poprzedzających oświecenie sceptycyzm Europy w stosunku do swoich własnych wartości, „[...] umiejętność samokwestionowania, umiejętność wyzbycia się [...] pewności siebie, samozadowolenia [...]; europejska identyczność kulturalna utwierdza się w odmowie przyjęcia jakiegokolwiek identyfikacji zakończonej, więc w niepewności i niepokoju. I chociaż prawdą jest, że wszystkie nauki [...] albo zrodziły się w łonie kultury europejskiej, albo w niej osiągnęły dojrzałość [...], to jest wśród nich jedna, którą można nazwać europejską *par excellence*, przez treść samą; jest to mianowicie antropologia, [...] praca, która zakłada zawieszenie własnych norm, osądów i nałogów mentalnych, moralnych i estetycznych [...]; jest to akt wyrzeczenia [...] wykonalny tylko wewnątrz [...] kultury, [która – przyp. Ł.F.] umiała podjąć wysiłek rozumienia innego, ponieważ sama siebie nauczyła się kwestionować” (Kołakowski, 1984: 14–15).

Zachód zatem wytworzył umiejętność zauważania i rozumienia innych. Ponieważ w swojej historii, zwłaszcza wówczas, gdy ograniczał się wyłącznie do Europy, swą tożsamość budował – jak zauważył Nemo – również poprzez przejmowanie, pożyczanie „jedni od drugich”: Rzymianie od Greków, poganie północnej i wschodniej Europy od chrześcijan, tego, co akceptował jako wartościowe. Również dziś zdaje się chłonać niemal z całego świata wszystko to, co uznaje za wartości. Nie jest to jednak tak proste i jednoznaczne.

Zaimki osobowe a kultura

Słyszac czyjaś wypowiedź: „Dobry i doświadczony chirurg odwiedza po operacji pacjenta przy łóżku”, czy na pewno wiemy, o jakiego chirurga tu chodzi: o tego, który to mówi, o tego, do którego się to mówi, czy jakiegoś chirurga, o mężczyznę czy o kobietę? Dlaczego nie precyzujemy wypowiedzi? Dlaczego przedkładamy formę męską rzeczownika, nie próbując innych językowych rozwiązań?

Mieczysław Krąpiec pisał: „Język jest tym «środowiskiem», w którym człowiek staje się człowiekiem. I tylko przez język jakby «detonuje się» ludzki duch. I tylko przez artykułowanie myśli w języku dokonuje się poznanie i myślenie. Język jest podstawową strukturą totalizującą całokształt ludzkiej kultury, gdyż właśnie granice języka są granicami kultury. I [...] nikt nie staje się człowiekiem bez «mówienia» [...]” (Krąpiec, 2006: 27).

Dean MacCannell zdaje się upatrywać właśnie w gramatyce, a zatem w strukturze języka, początków hierarchizowania kultury, będącego swego rodzaju narzędziem dominacji jednych nad drugimi: „Pytanie etnosemiotyczne brzmi: w jaki sposób grupy będące u władzy potrafią sprawiać wrażenie, że one same są mniej etniczne niż ci, nad którymi mają władzę, jak podtrzymują wrażenie, że ich cechy i właściwości są czymś normalnym, podczas gdy analogiczne cechy innych są «etniczne»? [...] Jeżeli strony interakcji międzyetnicznej zajmują pozycje *ja* lub *ty*, są równe pod względem gramatycznym niezależnie od wszelkich nierówności społecznych, jakie mogą istnieć między nimi” (MacCannell, 2006: 382).

W swoich rozważaniach na temat zaimków osobowych MacCannell stwierdza, że osobą mogą być *ja* i *ty*, bowiem *on* nie musi być w relacji twarzą w twarz, a zatem czasami – jakby w ogóle go nie było. Błędne byłoby jednak domniemanie, że pozycja gramatyczna zarezerwowana dla *ja* i *ty* z powodu obecności obu tu i teraz jest uprzywilejowana, na przykład dlatego, że „nieobecni (*on*) nie mają racji”. Wprawdzie *ja* może o sobie mówić kłamstwa, ale jeżeli okłamie *ty* lub powie do *ty* coś, co jest kłamstwem o *ty*, wówczas narazi się na natychmiastową reakcję – gwałtowne zaprzeczanie, obrażenie się, agresję. „*On* funkcjonuje w zupełnie innym planie lingwistycznym. Nie ograniczony przez «tu i teraz», może znaleźć się w dowolnym «tam i niegdyś». Co więcej, ta wolność jest całkowita, zaczyna się tuż za granicami dyskursu [pomiędzy *ja* i *ty* – przyp. Ł.F.] i panuje od początku aż do kresu czasu i przestrzeni. «Na początku Bóg (nie *ty* i nie *ja*, lecz *On*) stworzył niebo i ziemię»” – pisze MacCannell (2006: 384). Jakiś zatem *on* zdaje się funkcjonować obiektywnie, w oderwaniu od rzeczywistości postrzeganej, uświadamianej przez *ja* lub *ty*. Wypowiedź: „Dobry i doświadczony chirurg odwiedza po operacji pacjenta przy łóżku” pozwala uchronić się przed ewentualnym posądzeniem o kryptoreklamę: „Ja jestem dobrym i doświadczonym chirurgiem i odwiedzam po operacji pacjenta przy łóżku”. Taka obiektywizująca forma wypowiedzi pozwala również uniknąć hierarchizowania na przykład z domyślnym przekonaniem o wyższości pewnych cech kobiet nad cechami mężczyzn: „Ty jesteś dobrą i doświadczoną lekarką chirurgiem i odwiedzasz po operacji pacjenta przy łóżku”. Zatem ów *on* – „[...] jest wymieniony w stosunku do każdego innego możliwego *on* danego w obiektywnie ukonstytuowanym świecie, w uniwersum istniejącym niezależnie od sytuacji, którą ujmuje się w sposób subiektywny” (MacCannell, 2006: 384).

Takie niezauważalne usunięcie się *ja* lub *ty* w dyskursie na pozycję *on* umożliwia nie tylko uniknięcie konfrontacji, ale również pozwala tak uczestniczyć w dyskursie, by jednocześnie być niejako poza tą sytuacją, a zatem – wykorzystać ów dystans jako narzędzie zdobycia przewagi mądrzejszego. MacCannell zwraca uwagę na pewne paradoksy, których omówienie można znaleźć w pracach Thomasa Kochmana (1981; 1984), między innymi obserwowane fakty przewagi przedstawicieli społeczności ciemnoskórych nad przedstawicielami społeczności białych w bezpośrednich sporach wynikającej z ich, tak zwanych czarnych, umiejętności szybkiej riposty

oraz dużej tolerancji na brak zgody (przewaga w bezpośredniej konfrontacji ja–ty). Jednocześnie MacCannell zastanawia się: „Dlaczego więc w rządzie i biznesie nie przesuwają się na pozycję autorytetu, przynajmniej tam, gdzie uprzywilejowane są zdolności werbalne? Czy też: dlaczego Kultura Biała zachowuje swe historyczne przywileje wobec istnienia takich rezultatów codziennych interakcji?” (MacCannell, 2006: 385). Ale sytuacja w dzisiejszych Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej nie potwierdza takiej reguły. Zatem – Świat ewoluuje.

Pisząc o Białej Kulturze obserwowanej w obszarze, gdzie prócz niej występują inne nie-białe kultury, MacCannell nie utożsamia jej z Kulturą Białych Anglosaskich Protestantów lub Afrykanerów: „«Kultura Biała» w moim rozumieniu to strukturalne (czyli społeczne, lingwistyczne oraz nieświadome) uwarunkowanie egzystencji grup «etnicznych». Kultura Biała stanowi wielką totalizację, która w ramach obecnych układów społecznych odpowiada bytowi trzeciej «osoby» w planie językowym i «białemu światłu» w fizyce. Rości sobie ona wyłączne prawo totalizacji i reprezentowania wszystkich odcieni «w proporcji, w jakiej istnieją one w widzialnym spektrum» [MacCannell cytuje tu fragment definicji barwy białej za *Oxford English Dictionary* – przyp. Ł.F.]. «Białość» jako kulturowa totalność ufundowana jest na kilku prostych zasadach: depersonalizacji wszystkich relacji ludzkich i idealizacji obiektywnych sądów i powinności” (MacCannell, 2006: 388).

W koncepcji tej – lecz nie w samej Białej Kulturze – odnaleźć można tego samego ducha intelektualnego, który towarzyszył Kołakowskiemu, gdy właśnie w kontekście specyfiki antropologii podkreślał szczególną cechę kultury Zachodu. Przypomnijmy – Kołakowski dostrzega, że tożsamość kulturalna Europy odrzuca jakąkolwiek identyfikację zakończoną, i choć wszystkie nauki powstały w Europie lub osiągnęły w niej największy stopień rozwoju, to antropologia jest tą najbardziej w swej istocie europejską: dokonuje ona aktu wyrzeczenia się samej siebie jako nauki europejskiej, by zrozumieć innego, ponieważ „sama siebie nauczyła się kwestionować” (Kołakowski, 1984: 15). Oto MacCannell wyrzeka się niejako swojej dominującej pozycji autorytetu przedstawiciela kultury anglosaskiej, aby zrozumieć innego i dociekać przyczyn jego niepowodzeń czy nierównego i niesprawiedliwego traktowania. Jest jednakże przy tym również biały, uczestniczy bowiem w dyskursie pomiędzy białymi i nie-białymi, a jednocześnie jest jakby poza sytuacją dyskursu, aby jako *on* dojść do wyjaśniających konstatacji.

Białość MacCannella nie jawi się jednakże jako coś tożsamego z kulturą Zachodu. Jako uczony, profesor Uniwersytetu Kalifornijskiego jest wprawdzie jej przedstawicielem, ale obszar Białej Kultury w jego rozumieniu zdaje się obejmować coś więcej niż dorobek Europy i USA: to również dorobek innych społeczności, którym udało się przyjąć pozycję *on*. Stykając się właśnie z kulturą Zachodu, nauczyły się one być jak *on*. Sceptycyzm Europy wobec wyższości własnej kultury zapoczątkowany jeszcze przed oświeceniem – jak konstatował Kołakowski w przywoływanym eseju – skutkuje we współczesnej kulturze Zachodu otwarciem na inny niż zachodni

świat, a przy tym – przyzwoleniem na przyłączenie. Ale nie jest to przyłączenie na zasadzie zsumowania, lecz iloczynu – koniunkcji.

Nasuwać się tu refleksje w kontekście tak zwanego aksjologicznego sensu prawdy. Chodzi o prawdziwość w działaniu. Można byłoby się zastanowić, jakie jest właściwe przeciwieństwo prawdziwego działania – czy to w sztuce, czy w biznesie: nieprawdziwe, sztuczne, zakłamane, rozumiane jako: nieszczerze, niezgodne z powszechnym rozpoznawaniem prawdy, służące przede wszystkim przypodobaniu się komuś, nieuczciwemu uzyskaniu zapłaty, nie zaś oddaniu obiektywnej prawdy...? Czy uzasadnione byłoby użycie pojęcia kłamstwa albo – ogólniej – oszustwa¹⁰ w wypadku sztuki wykonawczej (w muzyce, operze, dramacie) czy postawy w działalności gospodarczej, która wypływa z wyrachowania...? Traktuję te pytania jako retoryczne: odpowiedzi mogą być różne albo w ogóle może ich nie być, pozostanie zatem milczenie albo wewnętrzny namysł...

Wprawdzie MacCannell nie powołuje się na prace Paula Ricoeura, ale w jego rozważaniach nie sposób nie zauważyć wpływu myśli francuskiego filozofa. W szczególności należy przywołać takie eseje Ricoeura, jak *Model tekstu: działanie znaczące rozumiane jako tekst* (Ricoeur, 1984) oraz *O sobie samym jako innym* (Ricoeur, 2005). Wpływ ten być może jest pośredni za sprawą dokonanego przez jednego z czołowych współczesnych antropologów amerykańskich Clifforda Geertza przystosowania teorii Ricoeura dla potrzeb antropologicznej pracy terenowej. Chodzi o dokonywaną przez etnografa tekstualizację zachowania, mowy, wierzeń, tradycji ustnej i rytuałów, dzięki której nie jest już potem potrzebna obecność badacza przy tych działaniach, a wynik tego procesu stanowi swego rodzaju wstęp do interpretacji. W pracach Geertza przyjmuje to postać jakby synekdochy, gdy na podstawie takiego jednostkowego opisu wnioskuje się o tym, co nazywamy kulturą. Ricoeur przeciwstawia czytany tekst dyskursowi i – jak pisze James Clifford – „[...] dowodzi, że dyskursu nie można interpretować w niezamknięty, potencjalnie publiczny sposób, w jaki «czyta» się tekst. Aby zrozumieć dyskurs «musiałbyś tam być», w obecności wypowiadającego się podmiotu. Aby dyskurs stał się tekstem, musi – w terminologii Ricoeura – stać się «autonomiczny», oddzielony od konkretnej wypowiedzi i autorytarnej intencji. Interpretacja nie jest dialogiem. Nie jest uzależniona od bycia w obecności mówiącego” (Clifford, 1995: 25). Można by powiedzieć – za Bartoszem Rozbickim – że „[...] to, co wypowiedziane, znaczenie, wyodrębnia się od samego aktu wypowiedzenia” (Rozbicki, 2011: 71).

Jeżeli wobec tego potraktujemy kulturę Zachodu jako jedną z wielu współistniejących na świecie etnicznych kultur, natomiast jej interpretacje jako wynik procesu tekstualizacji i przeniesienia doświadczeń *ja* i *ty* – obserwatorów i informatorów –

¹⁰ Pojęcie *kłamstwo* zazwyczaj związane jest z aktem mowy: myśleć, że A, a mówić, że B, to kłamać. Oszustwo jest kłamstwem niekoniecznie związanym z aktem mowy: kupujący prosi o jeden kilogram jakiegoś towaru, a sprzedający wydaje mu towar o ciężarze mniejszym niż jeden kilogram, ale stwierdzenie tego aktu wyrażone jest już w akcie mowy.

do sfery publicznej, możemy zaryzykować twierdzenie, że zasób wiedzy o kulturze Zachodu jest już czymś innym, niż to, co moglibyśmy przeżyć jako świadkowie jednostkowych faktycznych zdarzeń zaistniałych wśród społeczeństw ją tworzących i w niej żyjących. Interpretacje kultury Zachodu to tak, jakby ktoś mówił jednocześnie *tu i teraz*, ale również *gdzieś i niegdyś*. Zachód jako ON.

Może właśnie dlatego meksykański rozmówca Kołakowskiego widział w konkwistadorach zwykłych, brutalnych barbarzyńców, jakby zaprzeczając szczególnej, twórczej roli Europejczyków przenoszących swe cywilizacyjne zdobycze na inne kontynenty. MacCannell natomiast, opierając się na spostrzeżeniach Renato Rosaldo, z pewnym sarkazmem przytacza fakty nieuczciwości i – jakby to określił Immanuel Kant – „fałszomówstwa” przedstawicieli „białej kultury” wobec swych „nie-białych” sąsiadów: „[...] konflikt w procesie wcielania różnych ludów świata w struktury Kultury Białej dotyczy wartości znaczenia ziemi oraz pieniędzy. [...] Kiedy dzicy lekceważą pieniądze i/albo nie chcą sprzedać ziemi «cywilizowanym», ci ulegają frustracji i zaczynają nazywać swoje postępowanie «pacyfikacją», «zachowaniem bezpieczeństwa»” (MacCannell, 2006: 394–395). Również dzisiaj obserwujemy agresywne zachowania sfrustrowanych decydentów, którzy swoje działania uzasadniają potrzebą zachowania równowagi, zachowania bezpieczeństwa.

Agresja może być zbrojną napaścią na skalę międzynarodową, może być pospolitym rozbojem, działaniem wykluczającym ze stosunków międzynarodowych lub wykluczeniem społecznym. Może wyrażać się wprowadzaniem ustawodawstwa ograniczającego prawa obywatelskie albo rozpowszechnianiem opinii o kimś lub o czymś, skutkującym ostracyzmem wobec ofiary takiej agresji (niezależnie czy to jest osoba, czy pogląd, czy cokolwiek innego). Wydaje się, że zawsze zarówno ofiara lub jej przedstawiciel, jak i obserwatorzy agresji zadają agresorowi krótkie pytanie: dlaczego? A to oznacza rozpoczęcie dyskursu.

Z dotychczasowych rozważań tej części artykułu wynika, że dyskurs jest działaniem, toteż można skonstatować, że kultura wyraża się w pragmatyce językowej. To są rozważania o cechach dystynktywnych, odróżniających elementy tekstualizacji. Jednakże nośność publiczna tego dyskursu jest możliwa dzięki istnieniu systemu językowego, który jest niejako narzędziem utrwalającym, zapisującym w kulturze to, co zostało wykonane, ale też wypowiedziane. Dlatego też wszystko to, co składa się na pojęcie kultury, funkcjonuje dzięki systemowi językowemu. Pragmatyka językowa jest już jednostkowa, jak wypowiedź *ja* wobec *ty*. Nasuwa się jednakże w tym miejscu pytanie: czy myślenie o czymś lub tekst o tym są dziejącą się tu i teraz rzeczywistością? Odpowiedź musi być przecząca, ale bez tekstualizacji niepodobna dokonać porównań, interpretacji, nawet gdyby sfilmowano porównywane ze sobą zdarzenia.

Pomiędzy „europocentryzmem” a „rewizjonizmem”

Jeżeli za *Słownikiem języka polskiego* przyjmiemy, że europocentryzm traktuje Europę jako centrum świata i główny ośrodek jego kultury (Szymczak, 1978: 561), to Kultura Biała Europejczyków wydaje się wyrazem właśnie europocentryzmu. Nasuwa się tu pewna refleksja, że skoro Kultura Biała – dzięki przejściu z pozycji *ja* i *ty* na pozycję *on* – umożliwia swego rodzaju manipulację interpretacji rzeczywistości, taką jak choćby w przytoczonym wyżej wypadku określania postaw agresywnych „zachowaniem bezpieczeństwa”, oznacza to przyjęcie do arsenału pojęcia kultury narzędzia będącego w rzeczywistości kłamstwem, oszustwem. Nawet jeżeli etyka Zachodu uznaje każde kłamstwo lub, jak już szerzej było to określone – oszustwo, za zło, to jest ono „przemycane” w spadku kolejnym pokoleniom jako metoda rozwiązywania problemów społecznych, etnicznych i politycznych.

Etnografowie i antropolodzy XX wieku, szczególnie w drugiej jego połowie, w swych postawach badawczych zdawali się zachowywać dystans wobec europocentrycznego punktu widzenia kultur świata. Znajdowało to wyraz w pracach autorów, których nazwiska przywoływano w tym tekście. Jednocześnie – jakby niezależnie od trendów w antropologii – w krajach zachodnich, w środowiskach uniwersyteckich lat sześćdziesiątych, pojawiły się postawy naukowe zwane z czasem rewizjonizmem. Ujmując zjawisko ogólnie – przedstawiciele rewizjonizmu kwestionowali wiodącą rolę kultury europejskiej w rozwoju cywilizacji na kuli ziemskiej. Krytycznej analizy debat prowadzonych w ostatnich kilkudziesięciu latach na temat roli Zachodu w procesach współoddziaływania na siebie różnych kultur dokonał Ricardo Duchesne w książce *The Uniqueness of Western Civilization* (Duchesne, 2012). Zdaje się on upatrywać źródeł rewizjonizmu w obserwowanej od lat sześćdziesiątych XX wieku w wielu zachodnich ośrodkach uniwersyteckich tendencji do kwestionowania szczególnej roli cywilizacji zachodniej w historii globalnej. W swoich rozważaniach podczas lektury tej książki Jacek Kwaśniewski zwraca uwagę na ważną kwestię: „Trzeba spojrzeć na lata sześćdziesiąte XX wieku jako na okres gwałtownego spiętrzenia krytycznej fali w wielu dziedzinach [...]. Fala kontrkultury była nierozdzielnie związana z buntem pokoleniowym, środowiskiem studenckim i uniwersyteckim. Naukowcy znaleźli się w centrum wydarzeń i ich tradycyjne, eurocentryczne, prozachodnie widzenie świata w kursach o historii cywilizacji Zachodu zostało odrzucone jako zakłamujące rzeczywistość. [...] Otoczeni z jednej strony falą młodzieżowego i studenckiego protestu, a z drugiej rodzącą się właśnie ofertą nowego spojrzenia na dzieje, które zdawało się wychodzić naprzeciw oczekiwaniom młodych, coraz częściej zaciągali się pod nowe sztandary” (Kwaśniewski, 2013: 3).

Byłoby jednakże pewnym uproszczeniem twierdzenie, że zaspokojenie oczekiwań młodzieży studenckiej lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia stanowiło motor rozwoju postaw rewizjonistycznych. Kwaśniewski zauważa potrzebę głębszego zbadania tych przyczyn. Roger Scruton z kolei bezlitośnie ocenia to, co zaczęło obowiązywać od tamtych czasów w niektórych kręgach akademickich czy w ogóle

intelektualnych na Zachodzie, pisząc o publikowanych esejach czy rozprawach autorów wywodzących się z tych kręgów, że jeżeli: „[...] tylko tekst można odczytać jako wymierzony przeciwko zachodniej kulturze i społeczeństwu, podważający ich roszczenia do autorytetu czy prawdy, to jego bełkotliwość nie ma znaczenia. Wręcz przeciwnie, dowodzi jedynie, że argumentacja działa na poziomie głębi uodparniającym tekst na krytykę” (Scruton, 2012: 190).

Duchesne w swej pracy wykazuje powierzchowność analiz dokonywanych przez czołowych „rewizjonistów”, a nawet pewną nierzetelność. Szczegółowo analizuje prace historyka – Anglika Felipe Fernández-Armesto, którego celem niejako stało się pomniejszanie znaczenia Zachodu. Wykorzystując tezę McNeilla, że motorem zmian społecznych były głównie zapożyczenia od innych, nie zaś własne innowacje, Fernández-Armesto dowodzi, że zapożyczenia z innych kultur świadczą o braku oryginalności Europejczyków czy Amerykanów (Duchesne, 2012: 62–67). Duchesne, nie zaprzeczając roli, jaką odegrać mogą zapożyczenia z innych kultur w rozwoju lub jego zahamowaniu danej kultury, odwołuje się do prac licznych autorów – historyków i badaczy kultury, którzy analizują udokumentowane fakty.

Jeśli porównamy konstatację angielskiego historyka z tym, co pisał Nemo, a zatem – że Zachód to nie lud, lecz kultura, którą tworzyły różne nacje, świadomie przyjmujące wartości od ludów im obcych, to owe „zapożyczenia” nabierają zupełnie innego znaczenia. Rzymianie przejmowali bowiem wartości od Greków, Galloowie od świata rzymskiego, Germanie, Słowianie – od chrześcijańskiego już Rzymu, czyniąc z przeszłości innych ludów swoją własną przeszłość¹¹. I tak kształtowała się kultura Zachodu, z czasem stająca się wzorem czy punktem odniesienia dla innych.

Autor *The Uniqueness of Western Civilization* nie pozostaje również obojętny wobec tez głoszonych przez Maxa Horkheimera i Theodora W. Adorno, ich krytyki oświeceniowej idei racjonalizmu, doszukiwania się w podstawach ideowych Zachodu totalitaryzmu, a tym samym – stawiania niejako znaku równości pomiędzy nim a liberalizmem demokratycznym. „To, czy obywatel wybierze pakiet komunistyczny, czy faszystowski – piszą Horkheimer i Adorno – zależy od tego, czy bardziej imponuje mu Armia Czerwona, czy laboratoria Zachodu” (Horkheimer, Adorno, 1994: 228). Duchesne odczytuje poglądy tych filozofów „szkoły frankfurckiej” jako próbę zrównania stalinizmu, faszyzmu i amerykańskiej *the manipulative power of monopolistic mass society*¹². Kwaśniewski skomentował taką postawę Adorno i jego zwolenników następującymi słowami: „Polski czytelnik, który przeżył w obu dwudziestowiecznych totalitaryzmach przeszło pół wieku, chwytą absurdalność takiej konstrukcji intelektualnej w mgnieniu oka, ale potrzebne jest do tego doświadczenie tej różnicy na własnej skórze” (Kwaśniewski, 2013: 6).

¹¹ Jak pisał Kołakowski: działało się to dlatego, że Zachód świadom swojej przeszłości i swych wartości potrafił zauważyć innego... (Kołakowski, 1984: 14–15 i nast.).

¹² *Manipulacyjna władza monopolistycznego społeczeństwa masowego* – tłum. Ł.F. (por. Duchesne, 2012: 18).

Jednakże za najbardziej agresywne wobec zachodniej idei postępu uznał Duchesne poglądy wyznawane przez antropologów kulturowych, wśród których wymienia między innymi Gerharda i Jean Lenskich, Marviną Harrisa i Stephena Sandersona. Chodzi przede wszystkim o tezę, że wszystkie kultury są sobie równe, toteż rozważanie problemu, która kultura wniosła najwięcej do zasobów ludzkiej cywilizacji, jest nieuzasadnione. Pobrzmiwa tu wprawdzie pojawiający się u antropologów cytowanych poprzednio dystans, coś w rodzaju *splendid isolation* wobec kultury, w której się wychowało, ale w tamtych wypadkach była to metoda, tu zaś mamy do czynienia z ideologią. W jej zatem kręgu rodziły się koncepcje historyczne kwestionujące wiodącą rolę cywilizacji Zachodu w kształtowaniu cywilizacji światowej.

Duchesne na 488 stronach swojej książki analizuje źródła historyczne, aby udowodnić powierzchowność i nieprawdziwość tez głoszonych przez „rewizjonistów” historii cywilizacji. Przegląd tej analizy nie jest przedmiotem niniejszego tekstu. Nasuwa się tu jednakże kilka uwag:

- być może ów „rewizjonizm” jest jakąś próbą manipulacji, jest zatem zjawiskiem z obszaru oszustwa i to na gruncie nauki,
- mimo licznych i wpływowych „rewizjonistów” grupa uczonych, których nazwiemy „europocentrykami”, jest równie liczna i na tyle żywotna, że nie czujemy się my, Europejczycy, prowincjuszami wobec Hindusów, Chińczyków czy Indian Południowej Ameryki,
- nie można wykluczyć, że u źródeł „rewizjonizmu” leżała ukryta, zabarwiona swego rodzaju ksenofobią nienawiść „rewizjonistów” wobec cywilizacji Zachodu, która wydaje się im zbyt staroświecka, zbyt uporządkowana i niedająca możliwości czynienia co chwila wyjątków od reguły.

Ta ostatnia konstatacja wydaje się w aktualnych czasach, w których tak zwana poprawność polityczna stała się wymogiem wzajemnych międzyludzkich i społecznych relacji, bardzo uzasadniona.

Podsumowanie

Pojęcie *kultura Zachodu* wydaje się odnosić do dynamicznej struktury, pozostającej niejako w stałym rozwoju: zmienia się, chłonie wszystko to, co uważa za wartościowe, otwiera się na innych, których przyjmuje, jeśli nie z pełną akceptacją, to przynajmniej z zainteresowaniem. Ma jednocześnie ambicje przewodnictwa w zmianach świata, kształtowania kierunku jego rozwoju. Staje się zatem swego rodzaju abstraktem nazywanym cywilizacją: zrazu śródziemnomorską, potem europejską, Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej, a obecnie – chciałoby się powiedzieć – Ziemią. Cytowani w artykule autorzy są jej, tej kultury, przedstawicielami. Choć często krytycznie nastawieni do tego, co w kulturze Zachodu się wydarzało, zazwyczaj piszą o niej z nieukrywaną satysfakcją, być może z powodów subiektywnych – w wyniku utożsamiania się ze swego rodzaju plemienną kulturą.

W obecnych czasach kultura ta zdaje się coraz bardziej uniwersalizować, zachowując jednakże swą specyficzną linię rozwoju, której początki znajdujemy w cywilizacji śródziemnomorskiej. Nie sposób nie zauważyć – zwłaszcza w jednostkowych zdarzeniach, międzyludzkich relacjach, ale nawet w wydarzeniach obserwowanych w dużych zbiorowiskach społecznych – że kultury inne niż te, identyfikujące się z kulturą Zachodu, są żywe i często agresywnie dążą do zaistnienia niezależnego od środowiska, w którym się pojawiły. Ale ich agresywność skłania do refleksji: czy we współczesności to są kultury, czy przejaw braku kultury... Choć mogłoby się wydawać, że Zachód wycofał się na pozycje kulturowej defensywy, to mieszkańcy współczesnej Europy i Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej – identyfikujący się nadal z pojęciem Zachodu – mają coraz większą świadomość konieczności dbania o kontynuację tego zapoczątkowanego przed tysiącami lat nurtu, w którym miejsce ma zarówno tradycja, jak i zainteresowanie innym oraz akceptacja tego, co wartościowego wnosi on do wspólnego dorobku. Nauka o zarządzaniu i sztuka prowadzenia biznesu opierają się na tym dorobku, ponieważ staje się on coraz bardziej uniwersalny.

Bibliografia

- Bauman Z. (2000), *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Bocheński A. (1972), *Dygresje o wyższej i niższej kulturze*, Warszawa: Instytut Wydawniczy PAX.
- Burszta W.J. (2008), *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Chryssides G.D., Kaler J.H. (1999), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chudy W. (2003), *Filozofia kłamstwa. Kłamstwo jako fenomen zła w świecie osób i społeczeństw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Volumen.
- Clifford J. (1995), *O autorytecie etnograficznym*, „Konteksty: polska sztuka ludowa: antropologia kultury, etnografia, sztuka”, t. 49, nr 3–4, s. 230–231.
- Duchesne R. (2012), *The Uniqueness of Western Civilization*, Leiden–Boston: Brill.
- Graeber D. (2011), *Debt: the first 5,000 years*, Brooklyn–New York: Melville House Publishing.
- Hayek F.A. (1983), *Knowledge, Evolution and Society*, London: Adam Smith Institute.
- Horkheimer M., Adorno T.W. (1994), *Dialektyka oświecenia*, Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.

- Klimczak D.P. (2020), *Kultura śródziemnomorska jako uniwersalna cywilizacja zachodnia. Dociekania filozoficzno-literackie*, „Colloquia Litteraria”, nr 9(2), s. 55–83.
- Kochman T. (1981), *Black and White Styles In Conflict*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Kochman T. (1984), *The Politics of Politeness: Social Warrants in Mainstream American Public Etiquette*, [w:] D. Schiffmin (red.), *Georgetown University Round table on Languages and Linguistics*, Washington: Georgetown University Press.
- Kołakowski L. (1984), *Szukanie barbarzyńcy. Złudzenia uniwersalizmu kulturalnego*, [w:] tegoż, *Czy diabeł może być zbawiony i 27 innych kazań*, Londyn: Aneks, s. 7–36.
- Koneczny F. (2006), *O cywilizację łacińską*, Krzeszowice: Dom Wydawniczy „Ostoja”.
- Kotarbiński T. (1982), *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk–Łódź: Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Krawiec A. (2018), *Paul Ricoeur i znaczenie dyskursu muzycznego*, „The Polish Journal of Aesthetics”, vol. 50(3), s. 29–43.
- Krąpiec M.A. (2006), *Człowiek i kultura*, Lublin: Polskie Towarzystwo Tomasza z Akwinu.
- Kwaśniewski J. (2013), *Cywilizacja zachodnia: polemika z krytykami Zachodu. Esej o książce Ricardo Duchesne*, Jacek Kwaśniewski.
- Kwiatkowski S. (2002), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- MacCannell D. (2006), *Kultura Biała*, [w:] M. Kempy, E. Nowicka (red.), *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej. Kontynuacje*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. nlb. 381–401.
- Nemo Ph. (2006), *Co to jest Zachód?*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Ortega y Gasset J. (1927), *Notas del vago estío*, „El Espectador”, t. 5, s. 32–33.
- Polit K. (2005), *Kryzys cywilizacji Zachodu w myśli José Ortegi y Gasseta*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Ricoeur P. (1984), *Model tekstu: działanie znaczące rozumiane jako tekst*, „Pamiętnik Literacki”, z. 2, s. 329–354.
- Ricoeur P. (1989), *Język, tekst interpretacja*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Ricoeur P. (2005), *O sobie samym jako innym*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rozbicki B., *Upadek cogito. Hermeneutyka w poszukiwaniu tożsamości podmiotu*, „Czasopismo Filozoficzne” 2011, nr 7, s. 62–78.
- Scruton R. (2012), *Pożytki z pesymizmu i niebezpieczeństwa fałszywej nadziei*, Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.

- Simmel G. (2007), *Filozofia kultury. Wybór esejów*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Smolski R., Stadtmüller E.H., Smolski M. (red.) (2006), *Słownik encyklopedyczny „Edukacja Obywatelska”*, Wrocław: Wydawnictwo Europa.
- Szymczak M. (red. nauk.) (1978), *Słownik języka polskiego*, Warszawa: PWN.
- Toynbee A. (1947), *Civilization on Trial*, New York: Oxford University Press.
- Von Mises L. (1949), *Human Action: A Treatise on Economics*, London: W. Hodge & Co.

O autorze

Łukasz Fidos – absolwent Wydziału Filologii Polskiej i Słowiańskiej Uniwersytetu Warszawskiego, Podyplomowego Studium Logopedycznego Wydziału Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego, Podyplomowego Studium Rachunkowości Finansowej i Zarządczej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, certyfikowany księgowy, w latach 1994–2006 doradca podatkowy, doktor nauk humanistycznych w dziedzinie filozofii, finansista z wieloletnim doświadczeniem w firmach audytorskich (między innymi jako ekspert w postępowaniach o podejrzenie popełnienia przestępstwa finansowego), w spółkach prawa handlowego oraz instytucjach finansów publicznych. W okresie ostatnich lat pracy zawodowej główny księgowy w Ośrodku Przetwarzania Informacji Państwowego Instytutu Badawczego w Warszawie. Obecnie emeryt działający społecznie jako członek zarządu Stowarzyszenia Zwykłego „Aktywny Senior” w Cychowie w powiecie łęczyńskim, prowadzący księgowość Stowarzyszenia. Zainteresowania naukowe: filozofia języka, etyka, filozofia kultury, pogranicza filozofii i neuropsychologii, psychologii osobowości i psychoterapii. Autor artykułów naukowych lub publikowanych referatów konferencyjnych zrazu w zakresie afazjologii, w ostatnich czasach – w zakresie namysłu filozoficznego nad zagadnieniami etyki oraz filozofii kultury i języka.

About the Author

Łukasz Fidos – graduate of the Faculty of Polish and Slavic Philology at the University of Warsaw, Postgraduate Studies in Speech Therapy at the Faculty of Polish Studies at the University of Warsaw, Postgraduate Studies in Financial and Management Accounting at the Warsaw School of Economics, certified accountant, in the years 1994–2006 tax advisor, PhD in humanities in the field of philosophy, financier with many years of experience in auditing firms (including as an expert in

proceedings on suspicion of committing a financial crime), in commercial law companies and public finance institutions. During the last six years of his professional career – chief accountant at the Information Processing Center of the State Research Institute in Warsaw. Currently a retiree, active socially as a Member of the Board of the Ordinary Association “Active Senior” in Cyców, Łęczyński County, managing the Association's accounts. Scientific interests: philosophy of language, ethics, philosophy of culture, the borderland of philosophy and neuropsychology, personality psychology and psychotherapy. Author of scientific articles or published conference papers, initially in the field of aphasiology, and more recently in the field of philosophical reflection on issues of ethics and the philosophy of culture and language.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.



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

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

e-mail: fjl@op.pl

Nauka o zarządzaniu i biznesie z perspektywy namysłu nad rzeczywistością współczesnej kultury Zachodu

Management and business science from the perspective of reflection on the reality of contemporary Western culture

<https://doi.org/10.25312/ziwigib.823>

Streszczenie

Autor, nawiązując do treści swojego artykułu *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*, proponuje skonfrontowanie namysłu nad kulturą Zachodu z przeglądem wybranych zagadnień wiedzy o biznesie i nauki o zarządzaniu. Opierając się na literaturze przywołującej artykuły prasowe, korespondencje oraz inne materiały historyczne z przełomu XIX i XX wieku, zrazu przedstawia obraz sposobów prowadzenia biznesu w tak zwanej Ziemi obiecanej, czyli zagłębiu gospodarczym Łodzi, wskazując na ich barbarzyński styl. Przywołuje pogląd hiszpańskiego myśliciela José Ortegi y Gaseta, że społeczeństwa rozwinięte kulturowo często zapominają o swoim barbarzyńskim pochodzeniu. Jednocześnie konfrontuje ten opis z zasadami deklarowanymi w kulturze zachodniej. Formalna analiza zasad postępowania niektórych biznesmenów tamtych czasów zdaje się pokrywać z zasadami zarządzania jednego z ojców nauki o zarządzaniu, Fredericka W. Taylora, lecz tylko formalnie, zatem bez namysłu nad takimi pojęciami, jak dobro czy uczciwość.

Omawiając wybrane style zarządzania, autor podkreśla znaczenie i wartość zarządzania w tak zwanych organizacjach uczących się, w szczególności wyróżniając instytuty badawcze.

Autor, przedstawiając różne koncepcje zarządzania oraz ich szczegółowe metody, obserwowane na całym świecie, kończy swe rozważania konstatacją, że nie sposób nie zauważyć wzajemnego przenikania metod i uczenia się jednych od drugich, czyli ksenogamiczności kultury. W trzeciej dekadzie XXI wieku kultura zarządzania staje się zatem syntezą współdziałania różnych kultur mniejszych w dziele tworzenia kultury dużej, powszechnej. Ale nie oznacza to, że kultura Zachodu zamiera, bo- wiem ona stale ewoluuje.

Słowa kluczowe: kultura Zachodu, etyka biznesu, style zarządzania, ksenogamiczność kultur

Abstract

The author, referring to the content of his article Western culture as an inspiration for management science – analysis of premises, proposes to confront the reflection on Western culture with a review of selected issues of business knowledge and management science. Based on literature citing press articles, correspondence and other historical materials from the turn of the 19th and 20th centuries, he first presents a picture of the ways of doing business in the so-called Promised Land, i.e. the economic basin of Łódź, pointing out their barbaric style. He cites the view of the Spanish thinker José Ortega y Gasset that culturally developed societies often forget about their barbarian origins. At the same time, he confronts this description with the principles declared in Western culture. The formal analysis of the principles of conduct of some businessmen of that time seem to coincide with the management principles of one of the fathers of management science, Frederick W. Taylor, but only formally, therefore without reflection on such concepts as: goodness or honesty.

Discussing selected management styles, the author emphasizes the importance and value of management in so-called learning organizations, in particular distinguishing research institutes. The author, presenting various management concepts and their detailed methods, observed all over the world, ends his considerations with the observation that it is impossible not to notice the mutual penetration of methods and learning from one another, the so-called xenogamous culture. In the third decade of the 21st century, management culture is therefore becoming a synthesis of the cooperation of various smaller cultures in the work of creating a large, universal culture. But this does not mean that Western culture is dying, because it is constantly evolving.

Keywords: Western culture, business ethics, management styles, xenogamy of cultures

Wprowadzenie

W artykule *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*¹ przedstawiono poglądy różnych autorów na temat źródeł kultury Zachodu, jej drogi ku nowoczesności, cech immanentnych, miejsca wśród innych kultur i relacji z nimi. Pokazano też różne aspekty analizy zjawisk występujących w kulturze Zachodu.

Omówiono najważniejsze zdaniem autora niniejszego artykułu tezy Philippa Nemo, według którego Zachód to kultura tworzona przez kolejne ludy przejmujące wartości od innych społeczeństw. Wskazał on pięć zasadniczych zdarzeń historycznych stanowiących morfogenezę tej kultury:

- tworzenie przez starożytnych Greków państw-miast oraz stworzenie modelu wolności pod rządami prawa, nauki i szkoły,
- prawodawstwo Rzymian, ukształtowanie przez nich pojęcia własności prywatnej, pojęcia osoby i humanizmu,
- biblijna rewolucja etyczna, poddanie linearnego przebiegu historii porządkowi eschatologicznemu, uznanie miłosierdzia jako wartości wykraczającej poza sprawiedliwość,
- rewolucja „papieska” XI–XIII wieku syntetyzująca naukę starożytnej Grecji, prawodawstwo Rzymu oraz biblijną etykę i eschatologię,
- rozwój demokracji liberalnej jako konsekwencja wielkich rewolucji demokratycznych, umożliwiającej pluralizm stanowiący motor rozwoju i wydania nowoczesności (Nemo, 2006: 11).

Początkowo kultura w świadomości społeczeństwa Zachodu utożsamiana była z chrześcijaństwem i przeciwstawiana innym kulturom, uważanym za niższe: muzułmańskiej, hinduskiej czy chińskiej. Zachód średniowieczny nie stanowił jednakże oazy kultury wyrafinowanej i tolerancji dla odmienności. Korzeniami tkwił jeszcze w barbarzyństwie, choć jego kultura stawała się coraz bardziej uniwersalna. Leszek Kołakowski zwrócił uwagę na istotną cechę kultury Zachodu, która zaowocowała powstaniem właśnie na jej gruncie prawdziwie europejskiej nauki: antropologii, nauki, „[...] która zakłada zawieszenie własnych norm, osądów i nałogów mentalnych, moralnych i estetycznych [...]; jest to akt wyrzeczenia [...] wykonalny tylko wewnątrz [...] kultury, [która – przyp. Ł.F.] umiała podjąć wysiłek rozumienia innego, ponieważ sama siebie nauczyła się kwestionować” (Kołakowski, 1984: 14–15). Zachód zatem zdołał zauważać innych. Swą tożsamość budował – jak zauważył Nemo – również poprzez przejmowanie, pożyczanie „jedni od drugich”: Rzymianie od Greków, poganie północnej i wschodniej Europy od chrześcijan, tego, co akceptował jako wartościowe, co zauważamy również i dziś. Autor często będzie się odwoływał do wielu kwestii związanych z pojęciem *kultura Zachodu*. Zaryzykuje

¹ Artykuł opublikowany w niniejszym numerze „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarcie i Biznesie”.

również hipotezę, według której obecnie pojęcie kultury Zachodu wprowadzie wydaje się odchodzić do minionej historii, lecz zachowuje kierunek swej ewaluacji.

„Ziemia obiecana” a inny świat

Rozważania nad kulturą Zachodu proponuję skonfrontować z przeglądem wybranych zagadnień wiedzy o biznesie i nauki o zarządzaniu². Z konieczności muszą być to jedynie wybrane zagadnienia, a nawet przyczynki, ponieważ przez lata wiedza o biznesie, a w szczególności nauka o zarządzaniu stały się obszerną dziedziną namysłu. Nie jest też moją ambicją, aby dokonać pełnej analizy tych zagadnień w kontekście zagadnień kultury Zachodu.

Uważa się, że pierwszym w historii przykładem zastosowania zarządczych metod działania była budowa piramidy Cheopsa, datowana na ponad 2500 lat p.n.e. Na około 1500–1300 lat p.n.e. datuje się exodus – wyjście Izraelitów z Egiptu, które z punktu widzenia tamtejszych codziennych zdarzeń musiało być racjonalnie organizowane i nadzorowane – niezależnie od tego, czy przywódca Izraelitów, Mojżesz był postacią historyczną, czy wyłącznie biblijną, działającą pod natchnieniem Ducha Świętego (Boga). Przykładów działań organizacyjnych noszących znamiona metodologii zarządzania można znaleźć wiele w starożytności – zarówno tej śródziemnomorskiej, jak i azjatyckiej, choćby w wypadku budowy Wielkiego Muru Chińskiego. Były to zatem zdarzenia w czasach nieobejmujących owych pięciu zasadniczych zdarzeń, o których mowa we *Wprowadzeniu* (Nemo, 2006: 11).

Jeśli przeniesiemy się o tysiące lat ze starożytności do wieku XIX, do łódzkiej Ziemi obiecanej, to należałoby przywołać opis sukcesów finansowych – pióra Bolesława Lesmana³ w jego książce *Recepta na miliony* – chociażby na przykładzie przedsiębiorstwa zwanego Widzewską Manufakturą. Kariera pewnego majstra tkackiego, Juliusza Heinzla, zaczyna się od jego udziału w buncie tkaczy w 1861 roku, gdy: „[...] zaagitował i tak już wzburzonych majstrów [...] i poprowadził ich do pobliskiej fabryki Scheiblera. Zbuntowani tkacze powybijali drzwi i okna, zniszczyli 28 krosien wraz z osnowami i zabrali się do rozbierania maszyny parowej. Przestraszyli się jednak, gdy z jakiegoś otworu buchnął na nich strumień gorącej pary [...]. Wielu z nich przypuszczało, że to diabeł siedzący w środku bucha ogniem piekielnym”. Skończyło się to dla Heinzla szczęśliwie, bowiem – jak pisze Lesman – tylko „kilkudniową odsiadką” (Lesman, 2017: 18–19).

² Rozróżniam wiedzę i naukę tak, jak rozróżnia się odpowiedzi na pytanie: co i jak jest, oraz pytanie: dlaczego jest. Nauka jest rodzajem wiedzy, uporządkowanym i zweryfikowanym według zasady: prawda–fałsz, lecz również dociekającym, dlaczego tak jest.

³ Bolesław Jerzy Lesman, także Bolesław Leśmian, ps. Saturator, ur. 13 listopada 1924 roku w Łodzi, zm. w roku 1977 lub 1981 w RFN – polski dziennikarz i pisarz pochodzenia żydowskiego; nie należy mylić jego osoby z poetą i prozaikiem Bolesławem Lesmanem, również – Leśmianem, ur. w Warszawie w roku 1877 i zmarłym tamże w roku 1937.

Potem, jako szef fabryki, Heinzel płacił robotnikom niższe stawki niż inni fabrykanci. Ale nie on jest bohaterem wspomnianego sukcesu, choć ta historyczna wzmianka była znamienna dla ówczesnego dziewiętnastowiecznego przebiegu kształtowania się kapitalistycznej gospodarki. W rozdziale pod znamiennym tytułem: *Nie kupuj fabryk za własne pieniądze* Lesman opisuje działania urodzonego w 1858 roku w Ankonie włoskiego barona Giuseppe Tanfaniego di Montalto, który był zięciem owego Juliusza Heinzla, z czasem – właściciela licznych dóbr ziemskich, tak w Łodzi, jak i w jej okolicach, właściciela między innymi Łódzkiej Fabryki Nici. Baron był w niej dyrektorem handlowym, potem zaś zarządzał Widzewską Manufakturą „Heinzel i Kunitzer” (Lesman, 2017: 374–375). Przedsiębiorstwo to założył Juliusz Kunitzer, ale że zamiar przerastał jego możliwości kapitałowe, w 1879 roku przyjął do spółki syna Juliusza Heinzla, Teodora Juliusza Heinzla, który dopiero co powrócił do Łodzi jako absolwent Politechniki w Rydze. Teodor Heinzel wniósł nie tylko pieniądze, ale i zapewnienie kredytu swego ojca, o którym mówiono, że zdecydował się na tę lokatę, ponieważ nie miał już gdzie przechowywać swoich worków ze złotem (Lesman, 2017: 31).

Tanfani pochodził z rodziny współtworzącej przedsiębiorstwo na terenie Rosji, posiadał udziały między innymi w kopalni „Saturn” w Zagłębiu Dąbrowskim, w Towarzystwie Kolei Elektrycznej w Łodzi, Łódzkiej Fabryce Nici, Banku Handlowym w Łodzi, odziedziczył po teściu znacznej wielkości dobra ziemskie. Był człowiekiem bogatym i miał – powiedzielibyśmy kolokwialnie – głowę do interesów. Baron wykorzystał sytuację kryzysu gospodarczego na początku XX wieku i poprzez zręczne intrygi oraz manipulacje z pomocą osób zaufanych – należałoby ich nazwać agentami – doprowadził w 1907 roku Manufakturę Widzewską do stanu, w którym zazwyczaj ogłasza się upadek⁴. Zaproponował zarządowi i właścicielom przedsiębiorstwa pomoc z zewnątrz. Powołano go zatem na stanowisko prezesa Towarzystwa Akcyjnego „Heinzel i Kunitzer”. Bank Goldfedera, z którym miał powiązania, prolongował spłatę zadłużenia. Z dawnych właścicieli przedsiębiorstwa w skład zarządu wchodziła jedynie wdowa po Juliuszu Kunitzerze, która – jak pisał Lesman – nie wiedziała, o co chodzi (Lesman, 2017: 91).

⁴ W 1907 roku nastąpiło nieznaczne ożywienie gospodarcze. Manufakturą „Kunitzer i Heinzel” zarządzał wówczas Maksymilian Wünsche, wychowanek i jeden ze spadkobierców dopiero co zmarłego Juliusza Kunitzera. Tanfani, obiecując swoim partnerom biznesowym udziały w przejmowanej w przyszłości Manufakturze, zachęcił jednego z nich, by wykorzystując swoje kontakty z kupcami z Rosji, namówił ich do złożenia zamówień u Wünschego na tkaniny. Był to Oskar (Oszer) Kon (Kohn), którego nieco wcześniej Wünsche zabronił wpuszczać na teren fabryki, co z wiadomych pobudek zachęciło Kona do energicznego działania w spisku. Drugim współnikiem był Maksymilian Goldfeder, najbogatszy bankier w Łodzi, finansujący transakcje wielkich kupców z Rosji. Dotychczas podejrzliwy Wünsche zachęcony wizją wielkich zysków przystał na propozycję zwiększenia produkcji, którą sfinansował bankier Goldfeder. Potem Kon umówił się z kupcami z Rosji, że będą zwlekać z odbiorem towaru, a Goldfeder odmówił skupywania weksli od Wünschego i zażądał zwrotu kredytu. Wizja upadku Manufaktury nabrała realnych kształtów.

Wartość akcji Towarzystwa wobec okoliczności znacząco spadła, toteż baron, jego krewni oraz zaufani agenci zakupili je w ilościach satysfakcjonujących. Tanfani zadowolili się 25 procentami udziałów, by być faktycznym posiadaczem spółki. Nietrudno zatem domyślić się, co miał on na myśli, mówiąc do jednego ze swych pupilów (agentów), Oskara Kona: „Nie jest sztuką [...] kupić sobie fabrykę za własne pieniądze. To potrafi każdy dureń. Dobrze zarobić można wtedy, kiedy się kupuje fabryki za cudze pieniądze” (Lesman, 2017: 95–96). Lesman rekapitułuje te wydarzenia słowami: „Tanfani [...] był finansistą i na spekulacjach finansowo-giełdowych zrobił swój majątek. Miliony [...] Kunitzera zrodziły się z wyzysku, nędzy i głodu całych pokoleń robotników. Miliony Tanfaniego były łupem wydartym drobnym posiadaczom kapitału, rzemieślnikom, kupcom, drobnym fabrykantom i w końcu – gdy już miał tyle, że mógł rozpocząć wielkie gry – nawet takim fabrykantom jak Kunitzer” (Lesman, 2017: 97).

Wydarzenia w łódzko-widzewskiej Ziemi obiecanej można by było skonfrontować z poglądami José Ortegi y Gasseta, przytoczonymi w artykule *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*. Przypomnijmy, że hiszpański myśliciel był przekonany, iż każda kultura bierze swój początek ze stanu pierwotnego, niejako dzikiego. Gdy nadchodzi epoka kultury wyrafinowanej, ludzie odcinają się od swojej przeszłości, nie chcą pamiętać o czasach barbarzyństwa swych przodków. „Kultura nie rodzi się z kultury, lecz z pewnych sił i potencji prakulturowych [...]” (Polit, 2005: 70–71). Czy w różnych postaciach pazerności bohaterów opowieści Bolesława Lesmana, opartej na informacjach z ówczesnej prasy oraz z innych źródeł, nie można doszukać się pierwowzoru ze stanu pierwotnego? I kolejne pytania: czy budowie piramidy Cheopsa nie towarzyszyły tak moralnie naganne postawy zarządzających, jak wyzysk, upokorzenia, wymagania ponad możliwości robotników, a czy exodus Izraelitów był wolny od podobnych działań przewodników? Były to przecież intrygi, manipulacje, słowem – kłamstwa, oszustwa. To pytania retoryczne. Warto jednakże w tym miejscu przypomnieć zasady tak zwanego modelu Carra-Althoffa-Carsona, o którym autor niniejszego artykułu pisał w jednym ze swoich poprzednich tekstów, że jest dopuszczalnym w etyce biznesu „[...] przykładem sposobów działania menedżerskiego, którego celem jest przede wszystkim skuteczność. W modelu tym zarządzający pod warunkiem działania w granicach prawa, w obronie swojej pozycji oraz z możliwością wycofania się z gry negocjacyjnej, może blefować, słowem: kłamać” (Fidos, 2018: 59).

Konrad Lorenz (laureat Nagrody Nobla w dziedzinie fizjologii i medycyny w 1973 roku) w swoich przekonaniach o istnieniu genetycznie zakodowanego człowiekowi przez naturę odruchu potępienia kłamstwa wewnątrzgatunkowego, kłamstwa skierowanego przeciwko drugiemu człowiekowi, wydaje się bliski poglądom św. Augustyna o antywspólnotowym charakterze kłamstwa (Fidos, 2013: 94). Jednakże Lorenzowi chodziło „[...] bardziej o wyjątkową akceptację skierowanego poza obszar człowieka kłamstwa w obronie gatunku ludzkiego przy jednoczesnym

tego kłamstwa odrzuceniu, służącemu ochronie ludzkich więzi homeostatycznych i biologicznych, niż o dopuszczalność kłamstwa dla dobra indywidualnego. Lorenz upatrywał źródeł «regresu człowieczeństwa» w oderwaniu człowieka od przyrody i pokładaniu nadziei w systemie technokratycznym [...]» (Fidos, 2013: 109, za: Chudy, 2003: 308–310). Toteż uważał, że ludzie okłamują siebie poprzez manipulację i fałszywe ideologie bez świadomości, że w świecie zwierząt i roślin wszelkie przejawy oszukaństwa nie mają na celu oszukania przedstawiciela swego gatunku: „Ryby, płazy i gady, upodabniające się kolorystycznie do otoczenia, czy żarłoczne rośliny, nęcące zapachem i wyglądem pięknych kwiatów nie uciekają się do tego «kłamstwa», by zaatakować przedstawiciela swego gatunku. Człowiek zatem dokonuje samozniszczenia [...]» (Fidos, 2013: 109). Poglądy Lorenza w kontekście obserwacji zachowań zwierzęcych wydają się wątpliwe. Wilk, który w ocenie przywódcy stada jest ciężarem, wypędzany jest ze stada, kury domowe potrafią zadziobać chorowitą, słabą członkinię stada.

Czym zatem kierowali się bohaterowie *Recepty na miliony*? Oczywiście, chodziło o osiągnięcie największego zysku. Motywem z pewnością nie była obrona gatunku ludzkiego przy jednoczesnym odrzuceniu kłamstwa, służąca przede wszystkim ochronie ludzkich więzi homeostatycznych i biologicznych, nie zaś dobru indywidualnemu. Celem Heinzlów, Kunitzera, Tanfaniego, Kona, Goldfedera i wielu innych lodzermenschów, jak ich nazywał Lesman, było osiąganie i powiększanie zysków. Jeśli myśleli „biologicznie”, tj. o zachowaniu gatunku, to wyłącznie o swoich rodzinach, potomkach. Można by zaryzykować tezę, że u podstaw takiego działania leży w pewnym sensie atawistyczny imperatyw zabezpieczenia egzystencji, zgromadzenia zasobów – żywności, stworzenia legowiska, nory czy na przykład szałas, ochrony przed mrozem, skwarem i powodzią. W uproszczeniu – takie działania w wypadku wymienionych lodzermenschów można byłoby określić jako egoistyczne. Zarządzający fabrykami Widzewa czy Łodzi byli albo finansistami, szczegółowo analizującymi koszty w porównaniu do przychodów, albo specjalistami od produkcji, natomiast osoby, takie jak baron Tanfani, znały się raczej na zarządzaniu swoim kapitałem albo – na zarządzaniu swoimi aktywami i sposobami przejmowania cudzych aktywów.

Kolejną nasuwającą się tu kwestią jest rozstrzygnięcie, czy opisane przejście Manufaktury „Kunitzer i Heinzel” należy rozpatrywać w kontekście nauki o zarządzaniu, czy też uznać je jako prawnie dopuszczalny swego rodzaju rozbój, czyn nieetyczny oparty na oszustwie.

Jeżeli przeanalizujemy działania barona Tanfaniego z udziałem jego zaufanych agentów w kontekście zasad sformułowanych przez jednego z ojców nauki o zarządzaniu, F.W. Taylora, moglibyśmy odnieść wrażenie, iż baron był swego rodzaju prekursorem naukowego zarządzania (por. Le Chatelier, 1926: 27):

1. Wybór celu, jaki mamy osiągnąć – cel ten Tanfani określił dokładnie.
2. Zbadanie środków i warunków, których trzeba użyć, aby ten cel osiągnąć – baron wprawdzie nie przeprowadził, tak jak Taylor, badań ściśle naukowych,

ale miał świadomość, jakie środki należy zastosować i jakie warunki spełnić, by cel osiągnąć – posiadał zatem wiedzę.

3. Przygotowanie środków i warunków, uznanych za potrzebne – zadanie wykonane.
4. Wykonanie, stosownie do powziętego planu – zadanie wykonane.
5. Kontrola wyników otrzymanych – cel został przez Tanfaniego osiągnięty.

Taylorowi jednakże nie chodziło o model zarządzania, który zastosował Józef (Giuseppe) Tanfani. Taylor usystematyzował wiedzę o organizacji i zastosował do niej naukę doświadczalną: na przykład podczas przedwstępnego badania środków i warunków wykonania poszukiwał zależności między przyczyną i skutkiem z zastosowaniem korelacyjnych metod naukowych. Jemu chodziło o stworzenie naukowych zasad zarządzania zakładem przemysłowym (Le Chatelier, 1926: 27), zarządzania procesami, których efektem finalnym będzie produkt znajdujący nabywców i przynoszący przedsiębiorstwu oczekiwany zysk. Nie chodziło zaś o sposoby manipulacji uczestników rynku w celu przejęcia ich aktywów, a zatem również zysków.

Nasuwać się też refleksje dotyczące religijnych aspektów etycznej oceny opisywanych przez Lesmana zdarzeń. Tanfani pochodził z arystokratycznej, katolickiej rodziny włoskiej. Kunitzer, Heinzowie byli katolikami, przynajmniej za takich się uważali. Oskar Kon był doskonale zapowiadającym się talmudystą z perspektywą zostania rabinem albo nawet cadykiem, czyli „sprawiedliwym” (Lesman, 2017: 37). O jego ojcu, Lewim Icchaku Kohnie, tak za życia, jak i po śmierci mówiono, „[...] iż nie było większego niż on znawcy Talmudu” (Lesman, 2017: 18). Autor *Recepty na miliony* pisze dalej: „Lewi Kohn doskonale wiedział [jako wybitny talmudysta – przyp. Ł.F.], że szczęście człowieka nie leży w jego własnych rękach, że tak samo jak cierpienie, może mu być zesłane tylko przez Najwyższego. Cierpliwie tłumaczył swoim bliźnim, że na pewno szczęścia nie daje gromadzenie majątku ani innych dóbr doczesnych” (Lesman, 2017: 33).

Oskar Kon, jako zięć bogatego kupca z Tomaszowa Mazowieckiego, Załmy Rubina, często uczestniczył w spotkaniach z innymi kupcami. Jego analityczny, „wYGimnastykowany na talmudycznych komentarzach umysł” (Lesman, 2017: 41) szybko wychwycił sprzeczność między deklaracjami mających się za religijnych kupców Żydów a ich kupieckim, opartym często na nieetycznych założeniach pojmowaniem świata: fortuna to nie zrządzenie Boga, lecz owoc bardziej lub mniej uczciwych posunięć (Lesman, 2017: 41).

Wyznawane zarówno przez wyznawców judaizmu, jak i chrześcijaństwa religijne zasady etyki, jak widać, nie stanowiły przeszkody w działaniach przewidzianych w modelu Carra-Althoffa-Carsona. Również wskazywane przez Nemo jako fundament kultury Zachodu uznanie miłosierdzia jako wartości wykraczającej poza sprawiedliwość nie znajduje w opisanych wydarzeniach w owej widzewsko-lódzkiej Ziemi obiecanej potwierdzenia.

W tym kontekście warto omówić pewne aspekty nieopartego na procentach islamskiego systemu gospodarczego⁵. Islamskie prawo handlowe opiera się na Koranie, dopuszczalne są zatem formy działalności gospodarczej zgodne z zasadami tej Świętej Księgi. Dopuszcza się między innymi formę zwaną *mudaraba*, będącą jednym z instrumentów tak zwanej bankowości islamskiej, w której rezygnuje się z kreowania pieniądza nieprzynoszącego dóbr społecznie potrzebnych: towarów i usług, wspierających rodzinę i wspólnotę. Instrument ten można określić jako agencję. Oparta jest ona na umowie inwestora z osobami, których wkład w agencję to praca.

W polskim prawie gospodarczym, w Ustawie z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych w art. 176 zapisano takie zasady:

§ 1. Jeżeli wspólnik ma być zobowiązany do powtarzających się świadczeń niepieniężnych, w umowie spółki należy oznaczyć rodzaj i zakres takich świadczeń.

§ 2. Wynagrodzenie wspólnika za takie świadczenia na rzecz spółki jest wypłacane przez spółkę także w przypadku, gdy sprawozdanie finansowe nie wykazuje zysku. Wynagrodzenie to nie może przewyższać cen lub stawek przyjętych w obrocie.

Natomiast zgodnie z art. 159 ustawy wspólnik jest zobowiązany do wniesienia wkładu na pokrycie udziałów w spółce. Również w spółdzielni, zgodnie z przepisami art. 3 Prawa spółdzielczego: „Majątek spółdzielni jest prywatną własnością jej członków” [czyli: członkowie spółdzielni są jej współwłaścicielami – przyp. Ł.F.]. Członkowie spółdzielni mogą też świadczyć odpłatnie na jej rzecz pracę, lecz wnoszą jako członkowie wkłady (Ustawa z dnia 16 września 1982 r. – Prawo spółdzielcze).

Islamska umowa agencyjna jest rozwiązaniem dla posiadacza kapitału, który nie zamierza podejmować się typowych działań gospodarczych: menedżera produkcji, kupca oraz dla osób, które chętnie podejmą się takich działań, lecz nie dysponują kapitałem. Z publikacji z lat sześćdziesiątych, siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku wynika, że – według dominującej wówczas tak zwanej islamskiej szkoły hanickiej – czynności agenta to „[...] rodzaj pracy, jaką wykonują kupcy w dążeniu do osiągnięcia zysku. Jest ona porównywalna z kupowaniem i sprzedawaniem. Podobnie jeśli inwestor poleca agentowi przeznaczyć kapitał na zakup surowej i wyprawionej skóry, a następnie pociąć ją na buty, sakwy i torby, to wszystko jest częścią praktyki kupieckiej zmierzającej do osiągnięcia zysku [...]” (Udovitch, 1970: 175, za: Chryssides, Kaler, 1999: 559). Agent ma prawo postępować zgodnie z tym, co uważa za stosowne, z wyjątkiem zaciągania pożyczek⁶ (choć w bankowości islamskiej udzielenie nieoprocentowanej pożyczki dobroczynnej jest możliwe, nie dotyczy to jednakże działań agenta przedsiębiorstwa). Podziału zysków i strat dokonuje

⁵ Odniesienie do tytułu fragmentu pracy Waqara Masooda Khana *Towards an Interest-Free Islamic Economic System* (Chryssides, Kaler, 1999: 558–561).

⁶ Stąd w tytule pracy Khana mowa jest o systemie „nieopartym” na procentach, czyli odsetkach bankowych czy kupieckich.

się natomiast w taki sposób, że cały zysk musi być podzielony pomiędzy mocodawcę i agenta w ustalonych z góry proporcjach, natomiast stratę musi ponieść wyłącznie mocodawca, bowiem w wypadku straty utracone byłyby: talent i praca agenta. Agent nie jest natomiast współnikiem – współwłaścicielem przedsiębiorstwa (Khan, 1985, za: Chryssides, Kaler, 1999: 560).

Obie powyższe konstrukcje – islamska oraz polska (europejska) – mają wiele podobnych cech, jednakże: *mudaraba* wyklucza zaciąganie długów i nie obciąża agenta stratami, ponieważ nie jest on współwłaścicielem. Można by się domyślać, że w ten sposób właściciele kapitału, chroniąc się przed zadłużeniem, uniemożliwiają kredytodawcom czy pożyczkodawcom wrogie przejmowanie aktywów w wypadku nietrafionych decyzji agentów. Natomiast właściciele spółki według polskiego, i nie tylko, prawa gospodarczego wprawdzie mogą ustalić wynagrodzenie za świadczenia niepieniężne współników – niezależnie, czy sprawozdanie finansowe wykazuje zysk, czy stratę, lecz ich udział jako współwłaścicieli dotyczy zarówno zysków, jak i strat. Spółki według polskiego prawa mogą też zaciągać zobowiązania skutkujące wypłatą wynagrodzenia za te zobowiązania, czyli odsetek bankowych czy kupieckich. Zastanawiające jest porównanie tej koncepcji prowadzenia biznesu z zasadami, o których czytamy w *Torze*, czyli w *Pięcioksięgu Mojżeszowym*, na temat lichwy, którą potępiają wszystkie trzy najważniejsze religie kultury śródziemnomorskiej: judaizm, chrześcijaństwo i islam (także buddyzm). W *Psalmie 15* (według *Vulgata Clementina* – 14) czytamy, kto będzie dopuszczony do świątyni, tj. kto zasługuje na miano czystego, a w wierszu 5a: „[...] ten, kto nie daje swoich pieniędzy na lichwę [...]”. Natomiast *Księga Wjścia* (22, 24) nakazuje: „Jeśli pożyczysz pieniądze ubogiemu z mojego ludu, [...] to nie będziesz postępował wobec niego jak lichwiarz i nie każesz mu płacić odsetek”, *Księga Kapłańska* zaś (25, 36): „Jeżeli brat twój zubożeje [...], to podtrzymasz go [...]. Nie będziesz brał od niego odsetek ani lichwy”. Ale już w *Księdze Powtórzonego Prawa* (23, 20 i nast.) mamy wyjaśnienie: „Od obcego możesz się domagać, ale od brata nie będziesz żądał odsetek [...]”⁷, w komentarzu do tego nakazu czytamy zaś, że obcy to: „[...] nie-Izraelita”. Czy zatem zasada wyrażona w *mudaraba* jest swego rodzaju obroną przed możliwością zastosowania wobec muzułmańskiego przedsiębiorcy lichwy przez niemuzułmanina?

W kontekście powyższych rozważań tej części artykułu należałoby zastanowić się, czy możemy na ich podstawie potwierdzić tezę o ksenogamiczności kultur, omówionej w artykule *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*, czyli o mieszanu się różnych tradycji kulturowych, w której autor tej koncepcji widzi dla kultury Zachodu pewną szansę. Ale ów autor – Wojciech J. Burszta – widzi w procesie wzajemnego rozpoznawania się kultur możliwość otwarcia się na siebie, porzucenia ksenofobii, a zatem, tak jak pisali Nemo i Kołakowski, możliwość inspiracji, przejmowania tego, co wartościowe, co umożliwia dalszy rozwój.

⁷ Wszystkie cytaty z Biblii za: *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu: Biblia Tysiąclecia*, 2007.

Takie wartościowe inspiracje możemy stwierdzić w pewnej paralelności pomiędzy rozwiązaniami europejskiego prawa spółek czy spółdzielni a islamską koncepcją *mudaraba*. Wzajemne przenikanie sposobów działania w biznesie i otwarcie na pomysły nie zawsze uczciwych zasad zarządzania przedsiębiorstwem i prowadzenia biznesu możemy dostrzec w poczynaniach *lodzermenschów*, ale nie nazwiemy tego pozytywną ksenogamicznością kultury. W tym kontekście przypomnijmy stwierdzenia Feliksa Konecznego o roli prawdy, prawdomówności jako warunków wymiany wiedzy, nadających „[...] trwałości więzi życia, przepajając je poczuciem bezpieczeństwa i stałości” (Koneczny, 2006: 36).

Biznes międzynarodowy i różne koncepcje zarządzania

Autorzy cytowanej już pracy *Wprowadzenie do etyki biznesu*, której pierwsze wydanie datowane jest na rok 1993, zwracają uwagę na pojawiające się zwłaszcza od drugiej połowy XX wieku problemy menedżerów, związane z wystąpieniem nowych okoliczności w biznesie: „We współczesnym biznesie Europejczycy i Amerykanie napotykać partnerów w interesach, pochodzących z innych kręgów kulturowych. UE zatrudnia imigrantów z Indii, Afryki, bliskiego i dalekiego Wschodu. Wyłania się nowa, kosmopolityczna generacja ludzi biznesu. Japońskie firmy w europejskich filiach zatrudniają własny personel kierowniczy, stosujący typowe dla siebie metody zarządzania” (Chryssides, Kaler, 1999: 518). Właściciele firm zainteresowani są jak największym zyskiem, podobnie menedżerowie, których gratyfikacje zależne są od sukcesów zarządczych, od wyniku. Pracownicy natomiast oczekują satysfakcjonujących zarobków, co ujmowane jest w ciężar wyniku. Na wynik ujemny wpływ mają też inne oczekiwania zatrudnionych: świadczenia socjalne, skrócony czas pracy i tym podobne. Przywołując rozważania na temat zaimków w jednym z rozdziałów artykułu *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*, można byłoby doszukać się w tej sytuacji relacji ja–ty, czyli relacji konfrontacyjnej.

W tym kontekście warto przytoczyć rozważania Jana Boguskiego w jego pracy *Style zarządzania. Z pogranicza filozofii i nauki o zarządzaniu*. Autor dokonuje przeglądu różnych modeli zarządzania organizacjami, które nazywa filozofiami zarządzania⁸.

⁸ W dziejach filozofii znaczenie pojęcia *filozofia* zmieniało się w różnych okresach. W starożytności filozofia rozumiana była zgodnie ze swym znaczeniem strukturalnym: *filos* – umiłowanie, *sofia* – mądrość, czyli umiłowanie mądrości. Powstające w kolejnych okresach systemy filozoficzne w tradycji zachodniej obejmowały zazwyczaj: ontologię i metafizykę zajmujące się bytami i rzeczywistością, epistemologię, zajmującą się teorią poznania, wiedzą i prawdą, aksjologię, czyli naukę o wartościach: etykę i estetykę, logikę filozoficzną, czyli naukę o regułach poprawnego rozumowania i uzasadniania twierdzeń, czasem także dialektykę, czyli naukę o poprawności argumentacji i metodach obalania dowodów strony przeciwnej dyskursu lub odparcia jej zarzutów. W czasach rozwoju nauk szczegółowych, w tym empirycznych, przeciwstawiano filozofię tym naukom. Niektóre tradycyjne dyscypliny filozofii, na przykład psychologia i socjologia, stały się

Częstym w dobie współczesnej modelem organizacji, będącej przedsiębiorstwem, jest tak zwana organizacja głodna, czyli przedsiębiorstwo głodne sukcesu: „Ludzie stają się przedsiębiorcami i pragną osiągać sukces, inwestować w nowe technologie, nowe produkty, [...] pomnażać swoje dobra. [...] Jest to głód wiedzy inwestycji, sukcesu, pieniędzy, uznania” (Boguski, 2021: 31).

Dla stylu zarządzania w głodnej organizacji „[...] kluczowe znaczenie ma lokalizowanie głodnych ludzi w organizacji i określanie ich potrzeb. Tak jak ludzie odczuwają głód wiedzy, informacji, sukcesu, tak i organizacje złożone z ludzi pragną tego samego”. Ten model organizacji to domena Japonii (Boguski, 2021: 31).

Nasuwa się tu pewna refleksja: w założeniu organizację głodną charakteryzuje jedność – wspólne cele organizacji i ludzi zaangażowanych w jej byt i rozwój. To model idealny, ale człowiek nie jest środkiem trwałym, który oddawany jest do użytku, amortyzuje się, a po zakończeniu okresu eksploatacji podlega likwidacji. Człowiek jest osobą, ma swoją własną historię, która może go pokierować w każdym momencie życia w inną niż dotychczasowa stronę. Wówczas opuszcza tę organizację. Zatem: czy można budować organizację według takiego modelu wyłącznie na podstawie wspólnego początkowego głodu? Wydaje się, że ma on zastosowanie wobec założycieli firmy, głównej kadry zarządzającej, natchnionych specjalistów, czyli niewielkiej grupy osób, mających wręcz familiarny stosunek do organizacji.

Stylem zarządzania, który zdaje się zapobiegać powyższym wątpliwościom, jest zarządzanie duchowe, czyniące organizację swego rodzaju świątynią. Obowiązują w nim ustalone rytuały, organizowane są specjalne uroczystości, nadaje się szczególne znaczenie różnym symbolom. Zarządzający posługują się wzniosłymi słowami, odwołują się do emocji. „Menedżerowie sięgają po zarządzanie duchowe, aby wymagać od ludzi głębokiej wiary w cele i zadania, które organizacja realizuje. Organizują różnego rodzaju spotkania, na których recytują hasła inspirujące do działania” (Boguski, 2021: nlb. 41). Ale faktycznie to zysk jest motorem działania.

Innym stylem zarządzania, nawiązującym do aspektów duchowości w organizacji, ale bez naśladowania świątyń, jest model opisywany przez Stephena P. Robbinsa w pracy *Zachowania w organizacji*, w której czytamy między innymi: „Duchowość w miejscu pracy oznacza zrozumienie, że ludzie mają swoje życie wewnętrzne, któremu sprzyja znacząca praca na rzecz społeczności i które sprzyja takiej pracy” (Robbins, 2004: 449, za: Boguski, 2021: 43). W organizacjach tych menedżerowie tolerują wyrażanie emocji przez pracowników – pozwalają im być sobą: dawać upust swojemu poczuciu humoru, zachowywać się spontanicznie, robić wszystko, co dozwolone, ale co czyni pracę przyjemną. Troszczą się o rozwój i osiąganie pełni potencjału pracowników (Boguski, 2021: 44).

odrębnymi naukami. W obecnych czasach często pojawiają się nazwy rozważań, stanowiących elementy kultury umysłowej typu: filozofia polityki, filozofia medycyny, języka, kultury, zatem nie dziwi termin *filozofia zarządzania*, jednakże postanowiłem pozostać przy nazwie tych rozważań użytej w tytule pracy J. Boguskiego: *style zarządzania*.

Te i wiele innych stylów zarządzania podporządkowane są głównej koncepcji zarządzania, której celem jest osiągnięcie zysku. Wiele firm na świecie dąży do tego celu poprzez optymalizację kosztów. W świecie biznesu nastawionego na optymalizację kosztów i osiągnięcie zysku powstały narzędzia służące realizacji tych celów. W USA i Japonii opracowano niezależnie i w różnych okresach koncepcję kosztów docelowych – *Target Costing*. W koncernie Toyota Motors zastosowano według tej koncepcji metodę precyzyjnego określenia poziomu kosztów produkcji umożliwiających osiągnięcie planowanych zysków z jednoczesnym usatysfakcjonowaniem nabywców produktów, którzy zapewniają oczekiwane przychody.

Activity Based Costing (ABC) – rachunek kosztów działań – zaprezentowany pod koniec XX wieku na Uniwersytecie Harvarda w Stanach Zjednoczonych, to metoda dokładnego przypisania kosztów pośrednich do poszczególnych działań w procesie produkcji, umożliwiająca transparentność kosztów w organizacji, służąca dostarczaniu informacji zarządczych między innymi w celu eliminowania strat oraz osiągnięcia operacyjnych i strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Z kolei francuska metoda *L'Unité de Valeur Ajoutée* (UVA) to kalkulacja kosztów sprzedaży, służąca wygenerowaniu wyniku na każdej sprzedaży z włączeniem do tradycyjnej kalkulacji również kosztów klienta, na przykład kosztów ponoszonych w ramach działań przedstawicieli handlowych, kosztów procesu zamówienia produktów, kosztów dostawy, fakturowania. Często wszystkie te koszty przypisane są fakturze sprzedaży produktu i porównywane z przychodem z tej faktury. Uważa się, że *UVA* jest metodą kalkulacji kosztów jednego produktu (choć w rzeczywistości może być ich wiele).

Narzędzia te powstały w różnych miejscach na świecie, toteż można by doszukiwać się w tym wypadku wspomnianego w poprzednim artykule naturalnego podziału umiejętności pomiędzy wyspecjalizowane w cząstkach wiedzy grupy społeczne, o którym pisał Friedrich A. Hayek. Ów podział stał się motorem szybkiego rozwoju cywilizacyjnego – również gospodarczego – Zachodu w ostatnich dwóch wiekach. A zatem Zachód przełomu XX i XXI wieku to już nie tylko Europa i Stany Zjednoczone Ameryki Północnej, to także znaczna część reszty świata, która naśladując Europę i Stany Zjednoczone, wnosi do kultury światowej swój oryginalny wkład.

Z drugiej zaś strony interesujących spostrzeżeń dokonali: Mason Haire, Edwin E. Ghiselli, Lyman W. Porter, którzy zbadałi 3641 menedżerów między innymi pod kątem ich poglądów na temat kierowania, podejmowania decyzji, uczestnictwa w zarządzaniu, stosunku do oszustwa. Stwierdzili, że nie istnieje jedna, jednolita kultura zarządzania, a różnice nie są związane z warunkami polityczno-ekonomicznymi. Style zarządzania na świecie autorzy badania podzielili na pięć segmentów kulturowych: północnoeuropejski (Dania, Niemcy, Norwegia, Szwecja), łacińsko-europejski (Belgia, Francja, Hiszpania, Włochy), angloamerykański, krajów rozwijających się (Argentyna, Chile, Indie), japoński (autorzy opublikowali wyniki badań w pracy *Managerial Thinking: An International Study*, Wiley, New York 1966, za: Chrystides, Kaler, 1999: 559).

Natomiast George England zbadał 2500 menedżerów w USA, Japonii, Korei, Indiach i Australii. Badani mieli za zadanie ocenić 66 pojęć z zakresu zachowania jednostek i grup pod kątem stopnia ważności: duże, średnie, małe. Proszeni byli również o podanie powodu, dla którego dokonali takiej oceny, na przykład badani mogli uznać, że patriotyzm ma duże znaczenie, ponieważ prowadzi do sukcesu. Podobieństwo w ocenach wykazali menedżerowie USA i Australii, ale również Japonii i Korei mimo różnic kulturowych i ówczesnej wrogości pomiędzy tymi krajami. Różnice wystąpiły pomiędzy menedżerami Australii i Japonii oraz Korei, nieco mniejsze zaś – pomiędzy biznesmenami Indii i Japonii (autor opublikował wyniki badań w pracy *The Manager and His Values*, Ballinger, Cambridge, Mass. 1975, za: Chryssides, Kaler, 1999).

Chociaż od czasów przeprowadzenia tamtych badań minęło co najmniej pół wieku, to z pewnością i dziś dałoby się zauważyć zarówno podobieństwa, jak i różnice w podejściu do metod zarządzania w pewnych, być może już innych, segmentach wyodrębnionych na podstawie różnych właściwości kulturowych krajów. W kontekście rozważań zaprezentowanych w poprzedniej części artykułu można pokusić się w tym miejscu o następującą refleksję: badania stylów zarządzania to postawa dyskursu antropologii zachodniej, która wychodzi poza relację ja–ty i wyrzekając się swoich norm i zapatrywań, podejmuje wysiłek rozumienia innego, choć nie wydaje się możliwe całkowite oderwanie się w tych badaniach od własnych przekonań aksjologicznych: o wartościach takich, jak dobro czy piękno. Chodzi jednakże o sam wysiłek poznania tego *innego*. Można by doszukać się tu pewnej postawy zaangażowanej ideologicznie w poszukiwaniu swego rodzaju konsensusu czy komplementarności stylów zarządzania. Wskazuje się na pewne odmienności. Czy w tych badaniach jest może coś ukrytego, czego uczestnicy dyskursu nie zauważają? Nie wiemy na przykład, dlaczego ekspansywności firm japońskich na rynkach zachodnich towarzyszy jednocześnie swego rodzaju wschodnia nieufność w zdolności menedżerskie pracowników będących rodowitymi Europejczykami czy Amerykanami.

Autorzy pracy *Wprowadzenie do etyki biznesu* zwracają uwagę na fakt, że „[...] istnieją różne kultury zarządzania, opierające się na różnych systemach wartości [...]”, ale nie oznacza to, że „[...] nie ma łatwego rozwiązania dylematów etycznych występujących w międzynarodowym życiu gospodarczym czy w postępowaniu z mniejszościami w ramach jakiejś kultury”. (Chryssides, Kaler, 1999: 520–521). Wskazują tu na relatywizm moralny, którego kwintesencją jest powiedzenie: „Kiedy wlażesz między wrony, musisz krakać jak i one”, co może skutkować na przykład łapówkarstwem w kraju, w którym jest ono normą moralną. W dyskusji na ten temat zwracają uwagę, że jeżeli menedżer pracujący w obcym kraju – zgodnie z zasadami relatywizmu kulturowego – musi się dostosować do norm tam obowiązujących, to również imigrant pracujący w kraju rodzimym tego menedżera powinien dostosować się do norm obowiązujących w kraju, w którym otrzymał pracę (por. *The Manager and His Values*, Ballinger, Cambridge, Mass. 1975, za: Chryssides, Kaler, 1999: 521).

W dyskusji na temat różnic albo podobieństw stylu zarządzania na świecie można spotkać dwa stanowiska. Według koncepcji zwanej uniwersalizmem istnieje tylko jedna światowa kultura zarządzania, zaś różnice w postawach i wyznawanych wartościach są niewielkie. Stanowisko zwane ekonomiczną segmentacją przypisuje różnice pomiędzy menedżerami politycznym i ekonomicznym różnicom występującym pomiędzy krajami (Chryssides, Kaler, 1999: 519), a takie rozróżnienie odwołuje się do różnic kulturowych, choć nie zawsze będzie to różnica pomiędzy kulturą Zachodu a innymi kulturami.

Chryssides i Kaler w świetle omawiania współczesnych problemów zarządczych przywołują pojęcie królestwa celów (Chryssides, Kaler, 1999: 522), o którym pisze Immanuel Kant w *Uzasadnieniu metafizyki moralności*⁹: „Pojęcie każdej istoty rozumnej, która dzięki wszystkim maksymom swym uważać się musi za powszechnie prawodawczą, by z tego punktu widzenia oceniać samą siebie i swoje postęпки, naprowadza na związane z nim bardzo płodne pojęcie, mianowicie pojęcie państwa celów” (Kant, 1906: 69). Państwo jest tu dla Kanta połączeniem różnych rozumnych istot przez wspólne prawa, które określają powszechnie znaczące cele. Pomijając różnice pomiędzy osobami oraz treść prywatnych celów, całość wszystkich celów w systematycznym związku czyni państwo celów możliwym (Kant, 1906: 69). „Albowiem istoty rozumne podlegają wszystkim prawu, że żadna z nich nie powinna postępować sama z sobą i z wszystkimi innymi nigdy jak ze środkiem tylko, lecz zawsze zarazem jak z celem samym w sobie. Z tego wynika zaś systematyczne połączenie istot rozumnych przez wspólne obiektywne prawa, tj. państwo, które, ponieważ prawa te dotyczą właśnie stosunku istot tych do siebie jako celów i środków, państwem celów [...] nazywać się może” (Kant, 1906: 69–70). Kant zastrzega się jednakże, iż jest to ideał. Nazywa swoją koncepcję państwem, lecz wydaje się oczywistą możliwość przeniesienia jej na grunt każdej społeczności, także do firm. Przypomnijmy jednakże stwierdzenie Nemo, że przynależność do tej samej społeczności o wspólnym celu życia stała się dla wymiany doświadczeń, wiedzy zbędna. Dla rozwoju potrzebne są różnice, kontrowersje, ale też dialog, a zatem – poszukiwanie tego, co łączy.

O ile koncepcja organizacji głodnej nasuwała skojarzenia z konfrontacyjnym modelem *ja–ty*, o tyle Kant zbliża się tu do modelu *on* (por. trzeci rozdział artykułu *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek*), co umożliwia usunięcie się *ja* lub *ty* w dyskursie na pozycję *on*, a zatem pozwala nie tylko uniknąć konfrontacji, ale również tak uczestniczyć w dyskursie, by jednocześnie być niejako poza tą sytuacją, a zatem – wykorzystać ów dystans jako narzędzie zdobycia przewagi mądrzejszego. W późniejszej pracy *Metafizyka moralności* Kant bardzo klarownie uzasadnia swoje stanowisko w kwestii wspólności celów, lecz problematyka ta przekracza zakres tematyczny niniejszego tekstu.

W rozważaniach Boguskiego o stylach zarządzania napotykałyśmy również koncepcję zarządzania intelektualnego, koncepcję organizacji uczącej się. U podstaw

⁹ W polskich tłumaczeniach tej rozprawy Kanta znajdujemy pojęcie *państwo celów*.

tego stylu prowadzenia działalności leży przekonanie, że pod wpływem zmian w otoczeniu zmieniają się uczestnicy wydarzeń w swym otoczeniu (Boguski, 2021: 83)¹⁰. Autor tej pozycji literatury przywołuje w tym miejscu godny naśladowania przykład amerykańskiego miasta Boston, ale wydaje się, że takim przykładem może być także Polska ze swą skomplikowaną, trudną historią choćby od 1945 roku, krajem kroczącym – jakby na przekór przeciwnościom – ku lepszej przyszłości do dziś¹¹.

Trudne sytuacje rodzą potrzeby, a te są „matkami wynalazków”. Nie wnikając w szczegółową analizę tej koncepcji zarządzania, warto zwrócić uwagę, że organizacjami, których celem jest zdobycie wiedzy, są placówki badawczo-naukowe. Rezultaty pracy tych organizacji, po ich wdrożeniu jako innowacji na przykład w produkcji, zazwyczaj przynoszą korzyści w postaci zysków, jednakże nie zysk, lecz cel, którym jest realizacja projektu badawczo-naukowego, stanowi siłę motywacyjną ich działalności. Bardzo często źródłem finansowania takich placówek są środki publiczne, rządowe granty, wsparcie ze strony fundacji. Organizacje badawczo-naukowe mają obowiązek rozliczenia się z otrzymanych środków, lecz nie zysk finansowy jest ich celem. Podobne cechy charakteryzują instytucje non profit, choć te nie stawiają sobie za cel zdobywania wiedzy dla tworzenia nowych rozwiązań naukowych, tylko wspierają inicjatywy i potrzeby społeczne.

Podsumowanie

Metody zarządzania w biznesie czy – ogólniej – w gospodarce wpisują się w obszar kultury rozumianej jako „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu jej dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie” (Fidos, 2019: 50, za: Szymczak, 1978: 1083) oraz „ogół wartości, zasad i norm współżycia przyjętych przez dane zbiorowości; wszystko to, co powstaje dzięki pracy człowieka, co jest wytworem jego myśli i działalności” (Fidos, 2019: 50, za: Smolski, Stadtmuller, Smolski, 2006: 262).

Wstępna analiza wybranych stylów zarządzania, którą zaprezentowałem, skłania do przekonania, że w kulturze zarządzania mamy do czynienia z ksenogamicznością

¹⁰ Na polskim rynku wydawniczym ukazała się przed kilkunastu laty – w inspirowanej przez Fundację Edukacyjnej *Przedsiębiorczości* serii *Przedsiębiorczość* – książka Stefana Kwiatkowskiego *Przedsiębiorczość intelektualna*, w której autor dokonuje analizy metod działania kilku osób – niegdyś intelektualistów (profesorów uczelni, autorów książek, również artystów), a dziś – przedsiębiorców odnoszących w biznesie znaczące sukcesy, zwanych przedsiębiorcami intelektualnymi. Analiza wywiadów, przeprowadzonych z nimi przez Kwiatkowskiego, wskazuje na decydującą rolę wiedzy i niezależności, a także kontaktów, które umożliwiają podpatrywanie, jak działają inni, czyli – uczenie się (Kwiatkowski, 2002: 24–26).

¹¹ Rok 1945 był dla Polski niejako pierwszym rokiem w jej historii po zakończeniu II wojny światowej, skutkującej niespotykanym wcześniej wyniszczeniem cywilizacyjnym: społecznym i gospodarczym, a mimo wszelkim przeciwnościom udało się doprowadzić kraj, jego kulturę, gospodarkę, kondycję społeczeństwa do stanu, którego dziś nie można się powstydić.

kulturową, o której pisał Burszta (2008: 15), bowiem nie sposób nie zauważyć wzajemnego przenikania metod i uczenia się jednych od drugih. Motorem tego działania wydaje się chęć osiągania jak największych zysków, ale również – praca nad wartością stanowiącą ważny wkład do kultury. W trzeciej dekadzie XXI wieku cywilizacja, którą nazwałem w artykule *Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek Ziemiąską*, staje się zatem syntezą współdziałania różnych kultur mniejszych w dziele tworzenia kultury dużej, powszechnej. Ale nie oznacza to, że kultura Zachodu zamiera. Ona przecież stale ewoluuje.

Bibliografia

- Boguski J. (2021), *Style zarządzania. Z pogranicza filozofii i nauki o zarządzaniu*, Warszawa: Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Wydawnictwo im. Profesora Leszka J. Krzyżanowskiego.
- Burszta W.J. (2008), *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Chryssides G.D., Kaler J.H. (1999), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Chudy W. (2003), *Filozofia kłamstwa. Kłamstwo jako fenomen zła w świecie osób i społeczeństw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Volumen.
- Fidos Ł. (2013), *Przeciw nieuchronności kłamstwa*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin – Polonia”, vol. XXXVIII, 1, s. 93–114.
- Fidos Ł. (2018), *Jakość inna niż dobry towar – namysł filozoficzny*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 2(27), s. 47–61.
- Fidos Ł. (2019), *Internet jak miasto*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(28), s. 50–66.
- Kant I. (1906), *Uzasadnienie metafizyki moralności*, Lwów: Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Filozoficznego we Lwowie.
- Kołąkowski L. (1984), *Szukanie barbarzyńcy. Złudzenia uniwersalizmu kulturalnego*, [w:] tegoż, *Czy diabeł może być zbawiony i 27 innych kazań*, Londyn: Aneks, s. 7–36.
- Koneczny F. (2006), *O cywilizację łacińską*, Krzeszowice: Dom Wydawniczy „Ostoja”.
- Kwiatkowski S. (2002), *Przedsiębiorczość intelektualna*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Le Chatelier H. (1926), *Filozofia systemu Taylora*, Warszawa: Instytut Naukowej Organizacji przy Muzeum Przemysłu i Rolnictwa.
- Lesman B. (2017), *Recepta na miliony: z dziejów rodu Konów*, Łódź: Wydawnictwo Kusiński.
- Nemo Ph. (2006), *Co to jest Zachód?*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu: Biblia Tysiąclecia* (2007), Poznań: Pal-lotinum.
- Polit K. (2005), *Kryzys cywilizacji Zachodu w myśli José Ortegi y Gasseta*, Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Smolski R., Stadtmüller E.H., Smolski M. (red.) (2006), *Słownik encyklopedyczny „Edukacja Obywatelska”*, Wrocław: Wydawnictwo Europa.
- Szymczak M. (red. nauk.) (1978), *Słownik języka polskiego*, Warszawa: PWN.
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (Dz.U. z 2024 r., poz. 593).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2024 r., poz. 18 ze zm.).

O autorze

Łukasz Fidos – absolwent Wydziału Filologii Polskiej i Słowiańskiej Uniwersytetu Warszawskiego, Podyplomowego Studium Logopedycznego Wydziału Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego, Podyplomowego Studium Rachunkowości Finansowej i Zarządczej Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, certyfikowany księgowy, w latach 1994–2006 doradca podatkowy, doktor nauk humanistycznych w dziedzinie filozofii, finansista z wieloletnim doświadczeniem w firmach audytorskich (m.in. jako ekspert w postępowaniach o podejrzenie popełnienia przestępstwa finansowego), w spółkach prawa handlowego oraz instytucjach finansów publicznych. W okresie sześciu ostatnich lat pracy zawodowej główny księgowy w Ośrodku Przetwarzania Informacji Państwowego Instytutu Badawczego w Warszawie. Obecnie emeryt działający społecznie jako członek zarządu Stowarzyszenia Zwykłego „Aktywny Senior” w Cywowie w powiecie łęczyńskim, prowadzący księgowość Stowarzyszenia. Zainteresowania naukowe: filozofia języka, etyka, filozofia kultury, pogranicza filozofii i neuropsychologii, psychologii osobowości i psychoterapii. Autor artykułów naukowych lub publikowanych referatów konferencyjnych zrazu w zakresie afazjologii, w ostatnich czasach – w zakresie namysłu filozoficznego nad zagadnieniami etyki oraz filozofii kultury i języka.

About the Author

Łukasz Fidos – graduate of the Faculty of Polish and Slavic Philology at the University of Warsaw, Postgraduate Studies in Speech Therapy at the Faculty of Polish Studies at the University of Warsaw, Postgraduate Studies in Financial and Management Accounting at the Warsaw School of Economics, certified accountant, in the years 1994–2006 tax advisor, PhD

in humanities in the field of philosophy, financier with many years of experience in auditing firms (including as an expert in proceedings on suspicion of committing a financial crime), in commercial law companies and public finance institutions. During the last six years of his professional career – chief accountant at the Information Processing Center of the State Research Institute in Warsaw. Currently a retiree, active socially as a Member of the Board of the Ordinary Association “Active Senior” in Cyców, Łęczyński County, managing the Association’s accounts. Scientific interests: philosophy of language, ethics, philosophy of culture, the borderland of philosophy and neuropsychology, personality psychology and psychotherapy. Author of scientific articles or published conference papers, initially in the field of aphasiology, and more recently in the field of philosophical reflection on issues of ethics and the philosophy of culture and language.



Jacek Lis  <https://orcid.org/0009-0005-9235-0052>
University College of Enterprise and Administration in Lublin
e-mail: j.lis@wspa.pl

The “MATCH” project – cooperation between universities, local government and business for the development of entrepreneurship and creativity in Lublin – part 2 (analysis of research results and development opportunities)

Projekt „MATCH”, czyli współpraca uczelni, samorządu i biznesu dla rozwoju przedsiębiorczości i kreatywności w Lublinie – część 2 (analiza wyników badań i szanse rozwoju)

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.811>

Abstract

Cooperation between universities and the socio-economic environment should be based on synergy, which will generate benefits for each party participating in the cooperation. Relationships that occur between universities, local government and business are often referred to as the model of mutual influence of the triple helix fields, within which entities cooperate with each other, interact, affect each other, coexist, and whose interests interpenetrate each other.

The aim of the article is to characterize and analyse cooperation implemented within MATCH initiative – a project that was launched by the Municipality of Lublin and has been implemented together with universities from Lublin – Maria Curie Skłodowska-University and University College of Enterprise and Administration in Lublin and with enterprises and public institutions. In the article the genesis of the project will be described,

as well as implemented activities. The functioning of the project will be assessed as well as perspectives for the future. The article is a practical supplement of a previously published theoretical article.

Keywords: cooperation, university, business, education, socio-economic environment, partners, local government

Streszczenie

Współpraca uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym powinna opierać się na synergii, która generować będzie korzyści dla każdej ze stron zaangażowanej w ten proces. Relacje pomiędzy uczelniami wyższymi, samorządem i biznesem często określają się mianem modelu wzajemnego oddziaływania pól potrójnej helisy. W ramach tej koncepcji podmioty współpracują ze sobą, wchodzą w interakcje, oddziałują na siebie, koegzystują, a ich interesy wzajemnie się przenikają.

Celem drugiego artykułu (praktycznego) jest dokonanie charakterystyki i analizy współpracy w ramach projektu „MATCH”, realizowanego z inicjatywy Urzędu Miasta Lublin wraz z uczelniami wyższymi funkcjonującymi na terenie Lublina – Uniwersytetem Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie oraz Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie oraz firmami komercyjnymi i instytucjami publicznymi. W artykule przedstawione zostały: geneza projektu, zrealizowane działania, ocena funkcjonowania i perspektywy rozwoju na przyszłość. Opracowanie jest praktycznym dopełnieniem pierwszego artykułu teoretycznego.

Słowa kluczowe: współpraca, uczelnie, biznes, edukacja, otoczenie społeczno-gospodarcze, partnerzy, samorząd

Introduction

Collaboration between universities and the socio-economic environment should be founded on synergy that creates mutual benefits for all parties involved. The relationships established between higher education institutions, local authorities, and the business sector are often described through the triple helix model of mutual interaction, in which these entities cooperate, engage in dialogue, influence one another, coexist, and pursue overlapping interests.

The purpose of this article is to describe and analyse the cooperation undertaken as part of the MATCH initiative – a project launched by the Lublin City Hall in partnership with local higher education institutions, namely Maria Curie-Skłodowska University in Lublin and the University College of Enterprise and Administration in Lublin, along with private enterprises and public organizations. The article will

discuss the origins of the project, outline the actions implemented, provide an evaluation of its effectiveness, and consider the prospects for its future development.

The “MATCH” project as a response to the needs of students, entrepreneurs, and the City of Lublin

Origins and main assumptions of the “MATCH” project

As we read on the website Lublin.eu (Match, n.d.) the launch of the “MATCH” project is closely related to the Lublin 2030 Strategy. One of its development areas is “Creative, academic, and entrepreneurial Lublin”, which means that priority is given to supporting the development of creativity, innovation, and relations between economic ecosystems. Lublin, being an academic city – where 9 higher education institutions operate – 5 public ones: Maria Curie-Skłodowska University in Lublin, Lublin University of Technology, University of Life Sciences in Lublin, Medical University of Lublin, and John Paul II Catholic University of Lublin; and 4 non-public institutions: University College of Enterprise and Administration in Lublin, Vincent Pol University in Lublin, WSEI Lublin Academy, and the Academy of Social and Medical Sciences in Lublin – the Academy of Applied Sciences – cannot, in its development strategy, fail to connect the city’s development goals without taking into account the participation and role of higher education institutions. According to official data from the Lublin City Hall (*Potencjał edukacyjny miasta*, n.d.), nearly 60,000 students study in the city (of which nearly 9,000 are foreign students from over 100 countries worldwide) – which places it in 7th position among cities that are seats of higher education institutions (after Warsaw, Kraków, Poznań, Wrocław, Łódź, and Gdańsk) (Dębkowska et al., 2023). The universities operating in the city offer over 200 study programs, sending nearly 15,000 students to the labour market each year.

In order to give students and graduates of Lublin’s universities – studying or completing education in creative fields – a better start on the labour market, and at the same time respond to the needs of entrepreneurs and local businesses, the City Hall launched the “MATCH” project. This initiative connects supply and demand – connecting students seeking experience with entrepreneurs looking for solutions that students can provide (MATCH, 2022).

The “MATCH” project is also embedded in the Lublin 2030+ Culture Strategy which is based on the *Lublin 2030 Strategy* (*Strategia Lublin 2030* – within the framework of the Regional Creative Industries Alliance (RCIA) project. Two analyses of the creative industries in Lublin were developed: *The Development Strategy of the Creative Industries Sector in Lublin and the Lublin Functional Area for the years 2020–2030* and *Analysis of the State of Creative Industries in Lublin* (*Strategia Kultury Lublin 2030+*, 2024). The foundation of the strategic thinking concept in the context of supporting the creative industries in Lublin was the aforementioned project “RCIA – Regional Creative Industries Alliance – from European recommendations

to regional strategies for increasing the competitiveness of creative and cultural industries”. For the purposes of this project, the document Action Plan City of Lublin was developed. It assumed the implementation by the City of Lublin of several pilot actions aimed at supporting the creative sector, which were to be implemented in 2020–2021. These activities included, among others, the implementation of the MATCH initiative as a program for cooperation between higher education institutions educating students in the CCI (Cultural and Creative Industries) areas and business. In the document prepared for the implementation of the “RCIA” project titled *The Development Strategy of the Creative Industries Sector in Lublin and the Lublin Functional Area for the years 2020–2030* (*Strategia rozwoju sektora przemysłów kreatywnych w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym na lata 2020–2030*, 2020) we read that: “A solution that may provide significant support in the education process in terms of popularizing and building awareness about CCI (initiative 5), as well as promoting and building awareness about CCI among potential audiences (initiative 6), is the inclusion of the CCI concept in educational processes (at various levels: pre-school, school, university). It is important to start building awareness and promoting CCI at the early stages of education” (*Ibid.*). MATCH, understood as the implementation of practical projects for business by students as part of university courses, was one of the proposed methods of promoting the CCI concept and incorporating it into the education process at the level of higher education institutions.

A good practice that Lublin implemented as part of the “RCIA” project was MATCH!, carried out for the first time in Italy. The inspiration for the idea related to implementing practical projects by students as part of classes conducted at universities was the “MATCH!” project, implemented in Italy in South Tyrol in September 2018. It is an example of good practice in the field of connecting potential participants of CCI (current students) with potential recipients of services offered by CCI participants (companies). It fulfils promotional and awareness-building tasks related to CCI among potential recipients. As part of the “MATCH!” program implemented in Italy in South Tyrol in September 2018, a project was launched during the winter semester of the 2018–2019 academic year at the Faculty of Design and Art of the Free University of Bozen-Bolzano (UNIBZ). The project involved 15 students and 6 companies, and the goal was to develop 16 design ideas and new applications for the products offered by those companies (e.g., concrete garden furniture, lamps, kitchen equipment and accessories, modular furniture). Connecting students and companies made it possible, on the one hand, for students to gain new skills and competencies but also to apply the knowledge and abilities they already possessed, and on the other hand, it allowed the companies participating in the project to obtain new designs for their products, which may contribute to increasing their competitiveness and profitability.

The most important goal of the “MATCH” project is for students to gain experience in cooperation with business (reflecting real market cooperation conditions), and not in artificial “academic” environments. “MATCH” evolves over time – it is

not limited only to implementation diplomas. As part of the project, students carry out projects for companies as part of “course completion” within their studies under the supervision of a university lecturer responsible for the field/program. The origin of the “MATCH” project dates back to 2020, when the Department of Strategy and Entrepreneurship of the Lublin City Hall, together with the Faculty of Arts of UMCS in Lublin, offered entrepreneurs the opportunity to support their business activities through cost-free development – by students of the “Graphic Design” program (specialization in graphic design or multimedia) – of various projects as part of coursework and diploma theses tailored to the needs and expectations of the enterprises. Entrepreneurs, thanks to the “matching” activities, have the opportunity to get to know potential future employees and collaborators more closely and enrich the company with new solutions related, for example, to promotion and advertising. At this moment (as of March 2025), as part of the “MATCH” project, the City of Lublin is cooperating with the Faculty of Arts of UMCS in Lublin and the “Interior Design” program of WSPA in Lublin. Students participating in the project represent various specializations: graphic designers, interior designers, programmers, and animators. This allows for the combination of different specializations in some projects in order to more effectively meet the expectations of businesses regarding the final result. It is also important that the project has no restrictions regarding the target recipient – students’ activities may be directed both to small businesses and large corporations, such as Orange or IKEA. In this context, “MATCH” is scalable to companies of any size (Match, n.d.).

What does the process of “MATCHING” companies with students look like?

It consists of several stages, which are presented below in graphic form.

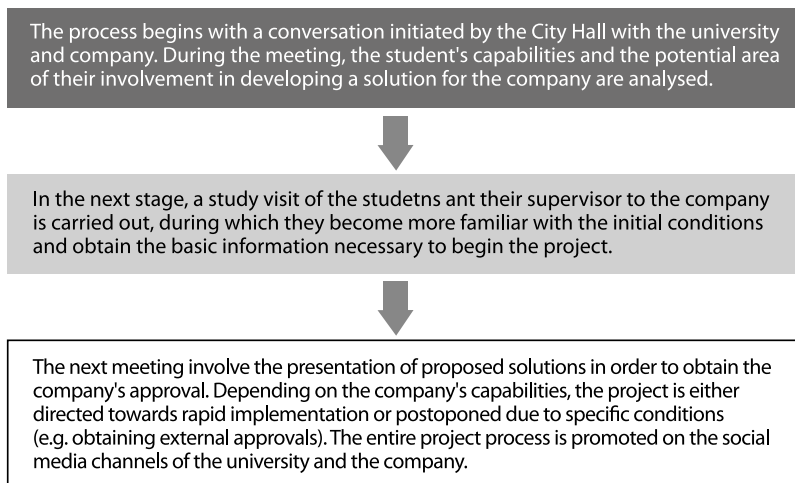


Fig. 1. Stages of implementation of “MATCH” project

Source: own compilation basing on website: Match, n.d.

Cooperation within the “MATCH” project brings a number of benefits to the participating partners:

1. **Benefits for business:** it offers the opportunity to collect multiple variants of attractive and innovative solution proposals (a fresh perspective from people outside the organization). Entrepreneurs are interested in unconventional and non-standard solutions that can increase the effectiveness and efficiency of their activities.
2. **Benefits for students:** they gain very valuable experience in developing solutions for business (they have the opportunity to work in a real business environment, facing real challenges).
3. **General benefits for all stakeholders:** the project is low-cost or often cost-free – the only costs that may arise are those related to the company providing necessary materials, if the project requires them, and the cost of implementing the concept developed by the students. Moreover, the openness and willingness to cooperate between sectors: universities–business–local government is key to the success and scalability of the cooperation model. Agreements concluded as part of the project, or as a result of activities planned within the project, constitute an excellent foundation for further engagement in joint initiatives and projects. Sometimes, companies reward students for their involvement. One example is the funding of a study visit to **Łódź Design Week** for students of Interior Design at WSPA and the Faculty of Arts at UMCS, which served as educational support for the students.

The premise of the “MATCH” project is to build direct relationships and student experience with companies/institutions interested in their ideas, with the active involvement and support of local government. Companies that have participated in the project indicate that the model being developed in Lublin is unique and regarded as a model of cooperation between business, local government, and the academic sector. Universities, due to the constantly changing labour market, strive to establish ever more new contacts with business so that their education is as practical as possible and to effectively train future industry professionals. A major value of the “MATCH” project is also the flexibility of its solutions. MATCH as a model of cooperation is based on dialogue, which makes it an ideal solution for small, medium-sized, and large international companies alike.

Overview of activities carried out as part of the “MATCH” project since its inception (the calendar includes all initiatives implemented from the beginning of the project’s operation to 27.02.2025, based on information from the website lublin.eu (Match, n.d.).

Edition 2020/2021 (pilot)

The first – pilot – edition was initiated in October 2020 (each subsequent edition begins with the start of a new academic year) by the Lublin City Hall in cooperation with the Faculty of Arts at UMCS in Lublin. As part of so-called implementation di-

plomas and course completions, students established cooperation with local companies in order to develop projects that were implemented by the companies.

Tab. 1. Products developed within the pilot edition of the "MATCH" project

Business partner participating in the project	Product developed through cooperation
Medical University	Promotional film on cervical cancer prevention
The Razors Edge Barbershop	Film/animation promoting a charity event
PREVLLY	Visual identity system for a startup
INERGIA	Film/animation promoting the company on social media
PIXBLOCKS	Logos for use in the company's communication
Foundation for the Development of the Lublin Region	Graphics for the Foundation's website
Mateusz Toruń Law Office	Visual identity system

Source: own compilation based on *Edycja 2020/2021*, n.d.

Edition 2021/2022

In the second edition, students of **Interior Design** from the **University College of Enterprise and Administration in Lublin** joined the project. Together with students from the **Faculty of Arts at UMCS**, they started cooperation with **Lublin-Gała Shopping Centre**, **IKEA Lublin**, and **SKENDE Shopping Centre**. Within this edition, the following were created:

1. **4 neon signs** designed by a student of the Faculty of Arts at UMCS in Lublin – Ms. **Miruna Gheordunescu**, created under the supervision of Mr. **Michał Ćwiek** as part of the author's diploma project. The neon signs were exhibited in front of the buildings of the **Faculty of Arts at UMCS**, the **3rd High School named after the Union of Lublin in Lublin**, the **Academic Center for Culture and Media "Chatka Żaka"**, and the **Centre for the Meeting of Cultures**.

IKEA participated in the creation of the neon signs and also covered the cost of materials necessary for their production (**amounting to PLN 15,000 net**). Below are illustrations presenting the neon signs (all photos used in this subsection come from the website of the Lublin City Hall):



Fig. 2. Neon under Faculty of Arts, UMCS



Fig. 3. Neon under "Chatka Żaka"



Fig. 4. Neon under 3rd High School "Unia"

Source: Edycja 2021/2022, n.d.



Fig. 5. Neon under Centre for the Meeting of Culture

Source: Edycja 2021/2022, n.d.

2. Exhibition of works titled "IKEA in the Lublin way", prepared by students of Interior Design at WSPA in Lublin, under the supervision of Dr. Małgorzata Michalska-Nakonieczna, Professor at WSPA. The exhibition presented furniture donated to the students by IKEA, who, using folk and regional motifs, showcased a different side of popular products offered by the store. As part of the project, for example, a graphite-coloured sofa with original decoration was created. The inspiration was the Krzczonów folk costume, complemented by the student's own decorative idea using colourful ribbons. The exhibition was available to visitors in the IKEA/SKENDE space until the end of July 2022.

3. Graphics for an application promoting ecological solutions in waste segregation, designed by Ms. Daria Morgen, a student of the Faculty of Arts at UMCS, created under the supervision of Mr. Michał Ćwiek.
4. Video presentations of selected IKEA products, prepared by a group of students from the Faculty of Arts at UMCS, under the supervision of Dr. Sławomir Plewko.
5. Graphic identity project "Dog Zone" for the company SKENDE, developed by a group of students from the Faculty of Arts at UMCS, under the supervision of Mr. Michał Ćwiek.
6. "Inaczej" information board project for the company SKENDE, developed by a group of students from the Interior Design program at WSPA in Lublin, under the supervision of Dr. Małgorzata Michalska-Nakonieczna, Professor at WSPA.

Edition 2022/2023

The third edition of the "MATCH" project expanded the consortium of universities participating in the project – students from the Faculty of Management at Lublin University of Technology joined students from the Faculty of Arts at UMCS and the Interior Design program at WSPA. New companies and public institutions also joined the project: Orange, Aliplast, Skende Shopping, Primary School No. 20 named after Jarosław Dąbrowski, Czechowicz Museum, and small entrepreneurs from Zamojska Street and Lubartowska Street in Lublin. As part of this edition, the following were created:

1. 5 design variants of aluminium facade for the company Aliplast



Fig. 6., 7. Five design variants of aluminium facade for the company Aliplast

Source: materials of Municipality of Lublin.

2. **Design of classroom door stickers at Primary School no 20**, in cooperation with the company Skende Shopping. The doors featured images of famous figures from history, culture, art, media, and business, presented with a “modern twist”. Students also hand-made additional graphic elements around the doors and in the appearance of the school corridors to enrich the visual message. Skende was both a partner and sponsor of the initiative.



Fig. 8., 9., 10. Stickers featuring famous figures on the entrance doors to classrooms at Primary School no. 20 in Lublin

Source: materials of Municipality of Lublin.

3. Interior design arrangements for the headquarters of the company Orange in Lublin. The following were created: floor signage graphics (stairwells); large-format graphics and the arrangement of the office space in the connector on the 6th floor; large-format graphics and the interior design of the employee relaxation room on the 2nd floor.
4. Design for the adaptation of the courtyard of a historic tenement house, which houses the Czechowicz Museum, for recreational purposes.

5. 9 marketing audits and social media training sessions for entrepreneurs from Lubartowska Street and Zamojska Street.

Edition 2023/2024

The fourth edition of the project was a joint effort of students from the Faculty of Arts at UMCS in Lublin and the Interior Design program at WSPA in Lublin, joined by students from the State Secondary School of Fine Arts named after Cyprian Kamil Norwid in Lublin, as well as the companies Skende and IKEA. The clients of the students and pupils were: Special Educational Center No. 1 in Lublin, Lublin Airport, and the company Medisept. As part of this edition, the following were created:

1. Interior design and mural graphics project for the dormitory of Special Educational Centre No. 1 in Lublin. The wall graphic design and painting were the responsibility of students from the State Secondary School of Fine Arts; the interior space design was prepared by students of Interior Design at WSPA, with the support of designers from the IKEA store in Lublin. The residents of Special Educational Centre No. 1 also participated in the process of re-designing the dormitory's common spaces. They submitted their ideas both in the preparatory phase – when the main functions of the place were defined – and in the design phase. All of this was done to ensure that the space would be pleasant, functional, and suited to the needs of the residents. During joint workshops, they also prepared drawings, some elements of which were incorporated into the project and appeared in the newly arranged space. It is worth mentioning that the Skende shopping centre was a partner in the project, supporting the education of people with intellectual disabilities. The company covered the cost of the painting, while IKEA provided the furniture necessary to furnish and arrange the space.



Figures 11., 12. Relaxation space at Special Educational Centre No. 1 after furnishing and decorating the walls with graphics as part of the "MATCH" project

Source: materials of Municipality of Lublin.

2. Interior design project and large-format graphics design for the training and event room at the company Medisept.

- 3. Space arrangement project – children’s corner and VIP area, as well as large-format graphic design in the passageway of the arrivals hall at Lublin Airport.

Edition 2024/2025

In the latest edition covering the 2024/2025 academic year, all cooperation between the existing project partners is currently in the implementation phase (at the time of writing this article, i.e. February–March 2025), therefore not all final student project outcomes have yet been completed. At this moment, the following projects are being carried out (developed thanks to the courtesy and information provided by Ms. Monika Król, Deputy Director for Entrepreneurship, Creative Industries and International Projects, Department of Culture, Lublin City Hall):

Tab. 2. Products under development within edition 2024/2025 of the “MATCH” project

Business partner participating in the project	Product developed through cooperation
Orange	Interior design projects and large-format wall graphics for office spaces
BALL	Interior design projects and large-format wall graphics for the conference room and reception area
Medisept	Interior and furnishing design projects for the conference room, as well as large-format wall graphics for office spaces
Lublin Airport	Space arrangement projects (children’s corner and VIP area), as well as large-format graphics in the arrivals hall passageway
Urban Lab (Lublin City)	Ledon designs (These are illuminated combinations of plastic and LED light, considered a new generation of neon signs)
Noyen	Instructional/promotional videos for industrial washers

Source: own compilation.

Summary of the “MATCH” project implementation to date, visions for the future

The year 2025 marks the fifth year of implementing the “MATCH” project in close cooperation between the Lublin City Hall, Lublin’s higher education institutions, and business partners. Five years is a time that allows for a brief summary of the achievements to date, a review of the benefits and incurred costs, as well as an attempt to outline certain directions for future development. According to Ms. Monika Król, Deputy Director for Entrepreneurship, Creative Industries, and International Projects at the Department of Culture of the Lublin City Hall – who is one of the originators

of the project and has been present throughout the implementation of each cooperation concept – the "MATCH" project is growing and evolving, adapting to the changes and expectations of Lublin's universities and companies. It is worth noting that the city has managed to develop a special type of project – the so-called "MATCH JUNIOR" – aimed at cooperation between companies and Lublin schools, in response to their support needs (graphics and interior design in schools – described in the previous subsections). Another important value of the project is the establishment of cooperation with small entrepreneurs from Lubartowska and Zamojska streets, in order to identify their marketing needs (which is undoubtedly a gesture of the city toward small business and shows that the project is not limited to large companies and corporations, but also recognizes the presence of smaller businesses).

In the opinion of the author of this article, the "MATCH" project offers yet another significant benefit for students – thanks to the involvement of university supervisors in the implementation of specific projects for individual companies, students can be assured that cooperation with commercial companies will not take the form of "unpaid work", where the student is reduced to the role of an employee without salary. The presence of academic supervisors allows, on the one hand, the progress of the work to be overseen, and on the other, ensures that the activities being carried out are both educational (learning in controllable market conditions) and practical (solving a specific problem, addressing a real and concrete client need). This approach also serves as a vehicle for spreading academic values and instilling them in entrepreneurs, who approach cooperation with students and universities as equal partners.

In response to companies' reported needs for the creation of projects and solutions that could be implemented in practice, the organization of competitions is planned in cooperation with universities offering technically oriented programs (so-called implementation "MATCH"). The expected result is the implementation of winning projects by companies. In the vision of the Lublin City Hall, the "MATCH" project is to be a tool for implementing solutions with commercialization potential.

References

- Dębkowska K., Kłosiewicz-Górecka U., Szymańska A., Wejt-Knyżewska A., Zybortowicz K. (2023), *Akademickość Polskich Miast (II)*, Warszawa: Polski Instytut Ekonomiczny.
- Edycja 2020/2021* (n.d.), <https://lublin.eu/kultura/lublin-przedsiębiorczy-i-kreatywny/przemysly-kreatywne/match/edycja-20202021/> [accessed: 27.02.2025].
- Edycja 2021/2022* (n.d.), https://lublin.eu/kultura/lublin-przedsiębiorczy-i-kreatywny/przemysly-kreatywne/match/edycja-20212022/#id_4 [accessed: 27.02.2025].
- MATCH* (2022), <https://gospodarczy.lublin.eu/match/> [accessed: 24.02.2025].

- MATCH* (n.d.), <https://lublin.eu/kultura/lublin-przedsiębiorczy-i-kreatywny/przemysly-kreatywne/match/> [accessed: 27.02.2025].
- Potencjał edukacyjny miasta* (n.d.), <https://lublin.eu/biznes-i-nauka/nauka/potencjal-edukacyjny-miasta/> [accessed: 24.02.2025].
- Strategia Kultury Lublin 2030+* (2024), https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/kultura/strona_glowna/2024/strategia_kultury_lublin_2030/strategia_kultury_lublin_2030.pdf [accessed: 20.02.2025].
- Strategia Lublin 2030* (2022), <https://lublin.eu/biznes-i-nauka/strategia/s2030/pobierz-strategie-lublin-2030/> [accessed: 20.02.2025].
- Strategia rozwoju sektora przemysłów kreatywnych w Lublinie i Lubelskim Obszarze Funkcjonalnym na lata 2020–2030* [*The Development Strategy of the Creative Industries Sector in Lublin and the Lublin Functional Area for the years 2020–2030*] (2020), https://lublin.eu/gfx/lublin/userfiles/_public/kultura/strona_glowna/2024/strategia_kultury_lublin_2030/strategia_rozwoju_sektora_przemyslow_kreatywnych_w_lublinie_i_lubelskim_obszarze_funkcjonalnym_na_lata_2020_2030.pdf [accessed: 20.02.2025].

About the Author

Jacek Lis – MA in International Relations at Maria Curie-Skłodowska University in Lublin. Since 2019 he has been associated with the University College of Enterprise and Administration in Lublin, where he has been Chancellor since 2022. His interests revolve around topics related to cooperation between universities and the socio-economic environment, internationalization of universities and cooperation with foreign partners in the context of developing education and training programs aimed at the academic community.

O autorze

Jacek Lis – magister stosunków międzynarodowych na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, od 2019 roku związany z Wyższą Szkołą Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, gdzie od 2022 roku pełni funkcję kanclerza. Jego zainteresowania oscylują wokół tematów dotyczących współpracy uczelni wyższych z otoczeniem społeczno-gospodarczym, umiędzynarodowienia uczelni wyższych i współpracy z partnerami zagranicznymi w kontekście rozwijania programów kształcenia i szkoleń skierowanych do środowiska akademickiego.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.



Weronika Ratajczak  <https://orcid.org/0009-0006-3176-5948>

Wyższa Szkoła Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi

e-mail: weronikaratajczak09@gmail.com

Era sztucznej inteligencji: jak AI kształtuje przyszłość biznesu i gospodarki

The age of artificial intelligence: How AI is shaping the future of business and the economy

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.802>

Streszczenie

W artykule omówiono wpływ rozwoju sztucznej inteligencji (AI) na współczesny biznes i gospodarkę, szczególnie w kontekście technologii generatywnej. Zwrócono uwagę na różnorodne zastosowania AI w procesach twórczych, takich jak generowanie treści tekstowych, wizualnych, dźwiękowych oraz wideo, a także na automatyzację zadań, które wcześniej wymagały ludzkiego wkładu. Technologie te umożliwiają firmom efektywniejsze wykorzystanie zasobów, poprawę jakości produktów i usług, a także szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe. Przykłady zastosowań generatywnej AI w różnych branżach, takich jak media, marketing czy produkcja treści, wskazują na jej rosnące znaczenie jako narzędzia wspierającego innowacyjność i efektywność procesów biznesowych. Artykuł wskazuje również na rozwiązania SAP, które integrują sztuczną inteligencję z procesami biznesowymi. Narzędzia te wspierają automatyzację, analizę danych i optymalizację operacji, co przekłada się na sprawniejsze zarządzanie i podejmowanie decyzji. Dzięki rozwiązaniom SAP przedsiębiorstwa mogą poprawić wydajność, szybko dostosować się do zmieniających się potrzeb rynku i zwiększyć swoją konkurencyjność. Choć generatywna AI nie zastąpi ludzkiej kreatywności, to stanowi cenne narzędzie w procesach innowacyjnych, umożliwiając firmom efektywne wykorzystywanie swoich zasobów i osiąganie lepszych wyników w dynamicznie rozwijającym się środowisku biznesowym.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, innowacyjność, marketing, biznes, automatyzacja

Abstract

This article discusses the impact of artificial intelligence (AI) development, particularly in the context of generative technologies, on contemporary business and the economy. It highlights the diverse applications of AI in creative processes, including the generation of text, visual, audio, and video content, as well as the automation of tasks that previously required human input. Examples of generative AI applications across various industries such as media, marketing, and content production demonstrate its growing significance as a tool for supporting innovation and improving business process efficiency. Particularly in the media sector, generative AI assists editors and content creators by offering automatic article summarization, translations, and generating graphics and music. In marketing, AI contributes to the optimization of creative processes, enabling the creation of promotional materials for products and services, generating content for advertising campaigns, and personalizing offers. The article also highlights SAP solutions, which include key tools that integrate AI into business processes, supporting automation, data analysis, and operational optimization. It emphasizes that while generative AI will not replace human creativity, it serves as a valuable tool in innovation processes, increasing the efficiency and competitiveness of businesses in a dynamically changing business environment.

Keywords: artificial intelligence, innovation, marketing, business, automation

Wprowadzenie

Sztuczna inteligencja (AI) stała się jednym z najważniejszych obszarów współczesnych badań naukowych i innowacji technologicznych, a jej wpływ na biznes i gospodarkę rośnie w zastraszającym tempie. Choć definicje sztucznej inteligencji są wciąż różne i zależne od kontekstu, a także od przyjętych podejść prawnych i technologicznych, jest to obszar, który nieustannie zmienia sposób, w jaki funkcjonują organizacje, przedsiębiorstwa oraz społeczeństwo. W szczególności generatywna sztuczna inteligencja – obejmująca technologie, takie jak uczenie maszynowe, głębokie uczenie, a także systemy zdolne do tworzenia tekstów, obrazów czy dźwięków – ma potencjał do zrewolucjonizowania wielu sektorów. Jej zastosowanie w biznesie wprowadza innowacje, zwiększa efektywność procesów, a także stwarza nowe możliwości dla kreatywności i automatyzacji.

W niniejszym artykule przyjrzymy się roli generatywnej sztucznej inteligencji w transformacji biznesu oraz jej zastosowaniom w różnych branżach. Analizowane będą zarówno korzyści, jakie firmy mogą czerpać z jej wdrożenia, jak i wyzwania związane z integracją zaawansowanych technologii w codzienne funkcjonowanie organizacji. Zostaną również omówione konkretne przykłady zastosowań AI w me-

diach, marketingu, a także w tworzeniu treści, które pokazują potencjał tej technologii w realnym świecie. Celem artykułu jest ukazanie, w jaki sposób sztuczna inteligencja zmienia oblicze współczesnego biznesu oraz gospodarki.

Definicja sztucznej inteligencji

Sztuczna inteligencja (AI) jest szerokim i intensywnie dyskutowanym tematem, który zyskuje znaczenie zarówno w nauce, jak i w debatach publicznych czy politycznych. Choć podejmowane są próby uchwycenia tego zjawiska, zgodnie z Uchwałą nr 196 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r. w sprawie ustanowienia „Polityki dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020” przyjmuje się opisowe podejście do tego tematu. Zgodnie z tym dokumentem AI obejmuje dziedziny, takie jak sieci neuronowe, robotyka, tworzenie modeli inteligentnych zachowań, a także programowanie systemów komputerowych, które symulują te zachowania. Wśród kluczowych obszarów sztucznej inteligencji wyróżnia się ponadto uczenie maszynowe, głębokie uczenie oraz uczenie wzmacniane. Dzięki obecnemu rozwojowi technologii AI umożliwia tworzenie zautomatyzowanych systemów, które potrafią samodzielnie pozyskiwać, analizować i przetwarzać dane. Systemy te mają zdolność do samodoskonalenia, przewidywania przyszłych zachowań na podstawie analizy zebranych informacji oraz wpływania na otoczenie za pomocą czujników i siłowników. Interakcje między systemem AI a otoczeniem mogą być zarówno mechaniczne, jak i realizowane przy współpracy człowieka, obejmując wszystkie etapy cyklu życia sztucznej inteligencji – od projektowania, przez rozwój i wdrożenie, aż po decyzję o zakończeniu działalności i utylizacji (Uchwała nr 196 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r. w sprawie ustanowienia „Polityki dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020”).

Według Komisji Europejskiej sztuczna inteligencja jest definiowana jako systemy oprogramowania (oraz ewentualnie sprzętu), zaprojektowane przez ludzi, które, biorąc pod uwagę skomplikowane cele, działają zarówno w wymiarze fizycznym, jak i cyfrowym. Systemy te postrzegają swoje środowisko poprzez zbieranie danych, które następnie interpretują, przetwarzają lub analizują, wykorzystując wiedzę lub informacje zebrane z tych danych. Na tej podstawie systemy AI podejmują decyzje dotyczące najlepszych działań, które należy podjąć w celu osiągnięcia zamierzonego celu. Sztuczna inteligencja może wykorzystywać reguły symboliczne lub uczyć się na podstawie modeli numerycznych, a także dostosowywać swoje zachowanie na podstawie analizy wyników poprzednich działań. AI jako dyscyplina naukowa obejmuje szeroki zakres technik i podejść. Wśród nich wyróżnia się uczenie maszynowe, którego przykłady to uczenie głębokie i uczenie wzmacniające. Obejmuje również rozumowanie maszynowe, w tym planowanie, harmonogramowanie, reprezentację wiedzy, wyszukiwanie i optymalizację. Kolejną dziedziną jest robotyka, w której uwzględnia się takie aspekty, jak sterowanie, percepcja, czujniki i siłowniki,

a także integracja wszystkich wymienionych technik w systemy cyberfizyczne (*A definition of Artificial Intelligence: main capabilities and scientific disciplines*, 2018).

Zgodnie z definicją wypracowaną przez grupę ekspertów AIGO (OECD) system AI to maszyna zdolna do wpływania na swoje środowisko poprzez formułowanie zaleceń, przewidywanie lub decyzje oparte na danych wejściowych, zarówno maszynowych, jak i ludzkich (*Scoping the OECD AI principles*, 2019). W ramach tego modelu system sztucznej inteligencji można podzielić na trzy podstawowe elementy (*Scoping the OECD AI principles*, 2019):

- czujniki (sensory) – służą do zbierania surowych danych z otoczenia,
- logika operacyjna (modele algorytmów) – odpowiada za przetwarzanie tych danych i podejmowanie decyzji na bazie danych wejściowych,
- siłowniki (aparatury wykonawcze) – podejmują działania mające na celu modyfikację środowiska w odpowiedzi na wyniki analizowane przez system AI.

Siła systemu sztucznej inteligencji tkwi w jego logice operacyjnej, która, wykorzystując dane z czujników, generuje odpowiednie zalecenia, przewidywania lub podejmuje decyzje mające na celu wpływ na otaczające środowisko. Warto w tym kontekście wspomnieć o generatywnej sztucznej inteligencji. Dotyczy ona nowoczesnych modeli głębokiego uczenia, które są w stanie tworzyć wysokiej jakości treści, takie jak teksty, obrazy, muzyka, wideo oraz inne formy materiałów, bazujące na danych, na których zostały wytrenowane. Nie ma wątpliwości co do ogromnego potencjału generatywnej sztucznej inteligencji, reprezentowanej przez systemy typu ChatGPT. Ich zdolności w zakresie przetwarzania języka naturalnego oraz tworzenia różnorodnych treści wizualnych i dźwiękowych są naprawdę imponujące. Modele generatywnej AI wykazują coraz większą wszechstronność i zdolność do wykonywania zaawansowanych procesów kognitywnych. Ich umiejętność rozwiązywania praktycznie każdego zadania sprawia, że mają one coraz większy wpływ na wydajność pracowników, zwłaszcza w dziedzinach wymagających wiedzy specjalistycznej oraz zdolności intelektualnych. Technologie te umożliwiają automatyzację wielu procesów, które wcześniej wymagały ludzkiego wkładu, co prowadzi do zwiększenia efektywności w szerokim zakresie branż, w tym w obszarach twórczości, zarządzania danymi czy obsługi klienta (*Raport „Generatywne AI w biznesie”*, 2024).

Rozwój sztucznej inteligencji w biznesie i gospodarce w świetle raportu *Zastosowania sztucznej inteligencji w gospodarce*

Jak wskazują wyniki raportu *Zastosowania sztucznej inteligencji w gospodarce. Przegląd wybranych inicjatyw i technologii z rekomendacjami dla przedsiębiorców*, sztuczna inteligencja (AI) stała się kluczowym czynnikiem transformacji biznesowej i gospodarczej w XXI wieku. Rozwój sztucznej inteligencji, a w szczególności technologii generatywnych, wywołał prawdziwą rewolucję w wielu branżach.

Niewątpliwie sztuczna inteligencja (AI) staje się coraz powszechniejsza w biznesie i gospodarce, oferując wiele korzyści, takich jak automatyzacja, personalizacja i lepsze podejmowanie decyzji. AI jest wykorzystywana w wielu dziedzinach, w tym w produkcji, handlu detalicznym, finansach i marketingu. Automatyzacja procesów biznesowych jest jednym z głównych zastosowań AI. Przykładem może być automatyzacja zadań w produkcji, obsługa klienta, marketing i finanse. To z kolei prowadzi do zwiększenia wydajności i produktywności, ponieważ maszyny mogą wykonywać zadania szybciej i dokładniej niż ludzie (Rzeźnik i in., 2023).

Personalizacja to kolejny ważny trend w biznesie, w którym AI odgrywa kluczową rolę. AI może analizować dane klientów, aby dostarczać im spersonalizowane rekomendacje produktów i usług, co prowadzi do wzrostu satysfakcji i lojalności klientów. Przykładem jest serwis Netflix.com, który wykorzystuje algorytmy AI do rekomendowania filmów i seriali. Polska marka modowa NAOKO używa AI do projektowania kolekcji na podstawie danych klientek. AI usprawnia również proces podejmowania decyzji w biznesie. Analizując duże ilości danych, AI może identyfikować wzorce i trendy, pomagając w podejmowaniu bardziej świadomych decyzji biznesowych. Przykładem jest firma General Electric Inc., która wykorzystuje AI do skrócenia procesu planowania produkcji silników odrzutowych o połowę (Rzeźnik i in., 2023).

Redukcja kosztów to kolejna ważna korzyść płynąca z zastosowania AI w biznesie. Automatyzacja zadań i optymalizacja procesów pozwalają firmom obniżyć koszty operacyjne. Firma Nethone specjalizuje się w rozwiązaniach antyfraudowych opartych na AI, które pomagają firmom zmniejszyć straty finansowe. Nie można pominąć wzrostu innowacyjności dzięki AI. Może ona pomóc w opracowaniu nowych produktów i usług, które są dopasowane do potrzeb klientów. Przykładem jest firma Walmart Inc., która używa AI do proponowania klientom produktów zastępczych, gdy te, których szukają, nie są dostępne (Rzeźnik i in., 2023).

Przemiany na rynku pracy to jedno z ważnych wyzwań związanych z rozwojem AI. Automatyzacja niektórych zawodów może prowadzić do utraty pracy. Jednakże AI może również stworzyć nowe miejsca pracy w dziedzinach związanych z rozwojem i wdrażaniem technologii sztucznej inteligencji. Etyka AI to kolejne ważne wyzwanie. Należy zapewnić, aby AI była wykorzystywana w sposób odpowiedzialny i etyczny, a systemy AI nie dyskryminowały żadnych grup społecznych. Inwestycje w infrastrukturę i edukację są niezbędne do rozwoju AI. Potrzebne są inwestycje w sieci komunikacyjne, centra danych i sprzęt komputerowy, a także w edukację w dziedzinach związanych ze sztuczną inteligencją (Rzeźnik i in., 2023).

Warto jednak podkreślić, że zastosowanie AI nie ma na celu zastąpienia ludzi w mediach, lecz raczej pełni rolę narzędzia wspierającego specjalistów. Technologie te mają za zadanie ułatwić ich pracę, usprawnić procesy twórcze oraz zwiększyć efektywność działań. Kluczowa w tym wypadku jest współpraca między wykwalifikowanym człowiekiem a sztuczną inteligencją, która pozwala wykorzystać moc

generatywnych algorytmów do optymalizacji pracy, lecz bez rezygnacji z kreatywności i doświadczenia specjalistów. Regulacje prawne muszą nadążać za rozwojem AI. Potrzebne są wytyczne dotyczące odpowiedzialności za działania systemów AI, ochrony danych osobowych i innych kwestii etycznych (Rzeźnik i in., 2023).

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w przedsiębiorstwach w świetle Raportu „Generatywne AI w biznesie”

Przykłady wykorzystania sztucznej inteligencji w mediach stają się coraz bardziej widoczne. W Polsce jednym z pierwszych eksperymentów było przedsięwzięcie przeprowadzone przez portal Interia.pl w lutym 2023 roku. Na jeden dzień sztuczna inteligencja przejęła rolę wydawcy serwisu, a za pomocą ChatGPT stworzono artykuły, które zostały opublikowane wraz z odpowiednią grafiką. Na rynku międzynarodowym przykład zastosowania GenAI pochodzi z brytyjskiego kanału Sky News, który stworzył AI sobowtóra na podstawie wizerunku i kilku minutowych nagrań z udziałem producentki Hanny Schnitzer. Wykorzystując technologię generatywną, stworzono wirtualnego prezentera, który przedstawił opracowane tematy, wspierając je komentarzami ekspertów i ilustrując odpowiednimi zdjęciami. Choć wizerunek i ruchy „reporterki” były wyjątkowo realistyczne, to teksty, które przygotowała sztuczna inteligencja, nie osiągnęły jeszcze pożądanej jakości. Mimo to ten obszar zdecydowanie ma duży potencjał rozwoju (*Raport „Generatywne AI w biznesie”*, 2024).

Generatywna sztuczna inteligencja, odpowiednio wykorzystana, może stanowić cenne wsparcie w tworzeniu materiałów marketingowych. Choć nie zastąpi kreatywności człowieka, pozwala na szybsze generowanie różnorodnych treści oraz ich wariantów. Może także zwrócić uwagę na aspekty, które mogą umknąć nawet doświadczonemu specjalście. Jak wynika z *Raportu „Generatywne AI w biznesie”*, w rękach specjalistów generatywna AI może znacząco wspierać tak zwane umiejętności kognitywne pracowników działów marketingu, co ma ogromne znaczenie w codziennej pracy. Dlatego też technologie te mogą ułatwić realizację szerokiego wachlarza zadań, który obejmuje między innymi:

- tworzenie artykułów merytorycznych, wzbogaconych o obrazy, wykresy czy tabele,
- przygotowanie kreacji do kampanii reklamowych,
- generowanie treści i grafik na strony internetowe,
- opracowanie materiałów promujących produkty lub usługi,
- tworzenie ofert handlowych,
- produkcję materiałów wideo,
- przygotowanie prezentacji dla ekspertów,
- opracowywanie ogłoszeń rekrutacyjnych,
- pisanie notek prasowych oraz innych treści, które marketingowcy wytwarzają na co dzień.

Dalej w raporcie podkreślono, że aby uzyskać optymalne rezultaty, należy odpowiednio „nakarmić” sztuczną inteligencję danymi wejściowymi oraz pytaniami. Im więcej materiałów dostarczymy, tym bardziej trafne będą generowane treści. AI korzysta również z szerokiej bazy danych, analizując dostępne informacje, co pozwala jej tworzyć oryginalne obrazy, teksty i podpowiadać, jak udoskonalić opracowywane treści. Choć sztuczna inteligencja nie posiada ludzkiej empatii i może mieć trudności z wyrażaniem emocji, to jej kreatywność oraz zdolność szybkiego przetwarzania informacji czyni ją doskonałym narzędziem w marketingu. AI może między innymi:

- przygotować merytoryczny wkład pod publikacje na tematy biznesowe,
- skracać i streszczać długie artykuły,
- zoptymalizować zawartość stron typu landing page,
- zaprojektować logo nowego produktu lub jego opakowanie,
- tworzyć kreacje reklamowe na potrzeby kampanii i mediów społecznościowych,
- zaproponować kilka różnych wersji tego samego tekstu lub grafiki,
- opracować scenariusz filmu reklamowego,
- personalizować oferty pod kątem konkretnych klientów,
- tworzyć różnorodne hasła reklamowe i wezwania do działania, dostosowane do kontekstu.

Najważniejszą korzyścią płynącą z zastosowania generatywnego AI w marketingu jest z pewnością oszczędność czasu, co jest kluczowe w środowisku, gdzie czas staje się cennym zasobem, a elastyczność i szybkość reakcji na zmiany otoczenia są podstawowymi umiejętnościami. Warto rozpatrywać tę korzyść w dwóch aspektach. Po pierwsze, chodzi o czas potrzebny na uzyskanie gotowego do użycia contentu. Dzięki wsparciu AI przygotowanie kompletnego zestawu materiałów marketingowych dla nowego produktu można skrócić do zaledwie kilku godzin, podczas gdy tradycyjnie zespół marketingowy potrzebowałby na to kilku, a nawet kilkunastu dni. Szybsze wprowadzenie produktu na rynek (tzw. *go to market*) jest niezwykle istotne w wyścigu z konkurencją, zwłaszcza w cyfrowym świecie. Po drugie, generatywna AI przyczynia się do wzrostu produktywności, pozwalając pracownikom przeznaczyć zaoszczędzony czas na inne zadania. Dzięki temu można wytworzyć więcej treści przy tych samych zasobach (*Raport „Generatywne AI w biznesie”, 2024*).

Generatywna sztuczna inteligencja ma ogromny potencjał w automatyzacji procesów sprzedaży, co pozwala przedsiębiorstwom na zwiększenie efektywności i uzyskanie lepszych wyników. Dzięki AI możliwe jest zautomatyzowanie nie tylko rutynowych, powtarzalnych zadań, ale także procesów wymagających inteligencji kognitywnej, takich jak analiza danych o klientach, ich preferencjach czy zachowaniach online. AI może tworzyć spersonalizowane strategie sprzedaży oraz kampanie marketingowe, automatycznie generować oferty, co skraca czas potrzebny do finalizacji transakcji i zwiększa szanse na sukces. Dodatkowo generatywna AI może wspierać zarządzanie bazą danych klientów, planowanie spotkań oraz monitorowanie

procesów sprzedaży, co zmniejsza obciążenie pracowników i minimalizuje ryzyko błędów. Optymalizacja procesów sprzedaży i przetwarzania zamówień to kolejna kluczowa zaleta, umożliwiająca szybsze i efektywniejsze działanie. AI analizuje dane o zamówieniach, automatycznie generuje faktury i organizuje dostawy, oszczędzając czas i zasoby. Warto również podkreślić, że AI poprawia interakcje z klientami. Chatboty i wirtualni asystenci, wspierani przez generatywną AI, są w stanie obsługiwać zapytania 24/7, udzielać rekomendacji i dostarczać spersonalizowaną pomoc w naturalnym języku. Dzięki ciągłemu uczeniu się z interakcji chatboty stają się coraz bardziej precyzyjne, a ich integracja z systemami CRM umożliwia im dostarczanie ofert dostosowanych do indywidualnych potrzeb i historii klienta, co poprawia satysfakcję i skraca czas odpowiedzi (*Raport „Generatywne AI w biznesie”*, 2024).

Skuteczność wykorzystania AI w przedsiębiorstwach w świetle raportu *Wdrażanie technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – wyniki badania*

Raport opracowany przez Ministerstwo Cyfryzacji we współpracy z Grupą Roboczą ds. Sztucznej Inteligencji oraz wykonawcą badania ASM – Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o. zatytułowany *Wdrażanie technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – wyniki badania* przedstawia wnikliwą analizę gotowości polskich małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) do wdrażania nowych technologii cyfrowych. Badanie, zrealizowane w okresie od października 2022 roku do marca 2023 roku, koncentrowało się na takich technologiach, jak sztuczna inteligencja (AI), internet rzeczy (IoT) oraz e-usługi. Jego głównym celem było określenie poziomu dojrzałości cyfrowej polskiego sektora MŚP z uwzględnieniem barier i możliwości związanych z transformacją cyfrową.

Raport dotyczący wdrażania technologii cyfrowych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce ujawnia, że proces transformacji cyfrowej w tej grupie firm znajduje się na wczesnym etapie. Mimo że inwestycje w technologie cyfrowe są stosunkowo powszechne, ich zakres ogranicza się głównie do zakupu podstawowego wyposażenia, takiego jak komputery, kserokopiarki czy skanery. Tego rodzaju działania wskazują raczej na modernizację codziennego funkcjonowania przedsiębiorstw niż na rzeczywiste wdrażanie przełomowych technologii. Korzystanie ze sztucznej inteligencji (AI) pozostaje rzadkością – zaledwie 5,6% firm deklaruje jej użycie, a jedynie 10% planuje jej wdrożenie w perspektywie trzech lat. W przypadku internetu rzeczy (IoT) wskaźniki są nieco wyższe – 22,5% firm korzysta z tej technologii, a 14,4% zamierza wdrożyć ją w najbliższym czasie. Z kolei e-usługi cieszą się największym zainteresowaniem – aż 67% firm wykorzystuje je w codziennej działalności, głównie do komunikacji z urzędami i klientami, co podkreśla znaczenie prostych, użytkowych rozwiązań cyfrowych w sektorze MŚP. Jednak istotnym problemem jest

brak dedykowanych komórek odpowiedzialnych za cyfryzację – jedynie 18,4% firm wyodrębniło takie jednostki w swoich strukturach, podczas gdy w większości przedsiębiorstw zadania związane z cyfryzacją są delegowane pracownikom w ramach ich codziennych obowiązków. Co więcej, firmy rzadko inwestują w rozwój kompetencji cyfrowych swoich pracowników – aż 70% przedsiębiorstw nie organizuje szkoleń w tym zakresie. Największymi barierami we wdrażaniu cyfrowych rozwiązań w MŚP są brak dostrzeganej potrzeby ich implementacji oraz kwestie finansowe. Te przeszkody wynikają zarówno z ograniczonej świadomości korzyści płynących z transformacji cyfrowej, jak i trudności w dostępie do odpowiedniego finansowania (*Wdrażanie technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – wyniki badania*, 2023).

Praktyczne wykorzystanie AI na przykładzie firmy SAP

Interesującym przykładem jest firma SAP – globalny lider w dziedzinie oprogramowania i technologii, specjalizujący się w dostarczaniu rozwiązań do zarządzania przedsiębiorstwami. Firma oferuje zintegrowane systemy, aplikacje i produkty, które pomagają firmom zarządzać swoimi procesami biznesowymi, od finansów, przez produkcję, po łańcuch dostaw i zarządzanie ludźmi. SAP dąży do wspierania firm w ich cyfrowej transformacji, umożliwiając im szybsze, bardziej zrównoważone i innowacyjne działanie. Oferuje kompleksowe rozwiązania biznesowe dla firm każdej wielkości i w różnych branżach. Dostarcza oprogramowanie ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*), które pozwala na zarządzanie procesami biznesowymi, takimi jak finanse, produkcja, sprzedaż, łańcuch dostaw, zarządzanie zasobami ludzkimi i inne. Dzięki tym rozwiązaniom przedsiębiorstwa mogą optymalizować swoje procesy, podejmować bardziej świadome decyzje i dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych (*What is SAP?*, 2024).

Twórcy SAP przedstawiają różne aspekty wykorzystania sztucznej inteligencji w biznesie, koncentrując się na korzyściach, które ta technologia przynosi w kontekście rozwiązań. AI pomaga firmom w automatyzacji procesów biznesowych, prognozowaniu popytu, optymalizacji łańcuchów dostaw czy zarządzaniu zasobami ludzkimi. Technologie AI analizują dane w czasie rzeczywistym, co pozwala na szybsze i trafne podejmowanie decyzji. Na przykład AI wspomaga przewidywanie potrzeb rynkowych, co ułatwia planowanie produkcji i dostosowanie oferty do aktualnych warunków. Twórcy SAP zwracają uwagę na rolę analityki danych i uczenia maszynowego, które umożliwiają firmom uzyskiwanie cennych wniosków z ogromnych zbiorów danych. Dzięki algorytmom predykcyjnym i rozwiązywaniu problemów na bazie danych historycznych AI pomaga przewidywać wyniki finansowe, identyfikować anomalie w produkcji, a także analizować trendy rynkowe. To pozwala firmom lepiej dostosować swoje strategie do zmieniających się warunków. W kontekście zrównoważonego rozwoju SAP wskazuje, jak sztuczna inteligencja wspiera przedsiębiorstwa w monitorowaniu i redukcji śladu węglowego. AI pomaga

w optymalizacji zużycia energii, lepszym zarządzaniu zasobami i poprawie efektywności operacyjnej, co nie tylko przynosi oszczędności, ale także pozytywnie wpływa na środowisko. Technologie te umożliwiają również tworzenie bardziej ekologicznych łańcuchów dostaw (*SAP Business AI*, 2024).

AI jest ponadto wykorzystywana do personalizacji usług i produktów, co prowadzi do zwiększenia satysfakcji klientów. Na stronie podano przykłady wykorzystania chatbota oraz systemów rekomendacji produktów opartych na analizie danych. Tego typu rozwiązania poprawiają doświadczenie klienta, dostosowując ofertę do jego indywidualnych potrzeb i preferencji. Sztuczna inteligencja wspiera firmy w tworzeniu nowych, innowacyjnych produktów i usług, które mogą stanowić przewagę konkurencyjną na rynku. Wspierając rozwój nowych modeli biznesowych i optymalizację istniejących procesów, AI pozwala firmom wyprzedzić konkurencję i reagować na zmiany rynkowe szybciej i skuteczniej. SAP podkreśla również rolę współpracy z wiodącymi firmami technologicznymi w zakresie integracji rozwiązań AI z innymi systemami. Dzięki integracji sztucznej inteligencji z chmurą i różnymi platformami technologicznymi firmy mogą w prostszy sposób wdrażać nowe technologie w istniejących procesach biznesowych (*SAP Business AI*, 2024).

Podsumowanie

Sztuczna inteligencja (AI) staje się kluczowym elementem transformacji cyfrowej, który wpływa na różne sektory gospodarki i życia społecznego. Wnioski z raportów i analiz wskazują na jej ogromny potencjał w zakresie innowacji, poprawy efektywności operacyjnej i tworzenia nowych modeli biznesowych. W szczególności AI pozwala na automatyzację wielu procesów, co prowadzi do oszczędności i skrócenia czasu produkcji. Technologie AI umożliwiają również bardziej precyzyjne prognozy rynkowe oraz personalizację usług, co stanowi przewagę konkurencyjną dla firm, zwłaszcza w obszarze analityki danych, marketingu czy obsługi klienta. Zastosowanie AI w tworzeniu treści, takich jak wideo, grafika czy teksty, otwiera nowe możliwości biznesowe, szczególnie w branżach związanych z mediami, sztuką i rozrywką. Równocześnie raporty wskazują na rosnące wyzwania związane z adaptacją AI, takie jak zróżnicowane tempo wdrażania technologii w różnych regionach oraz sektorach. Duże korporacje już w pełni korzystają z jej możliwości, natomiast mniejsze firmy i instytucje publiczne wciąż borykają się z barierami finansowymi oraz brakiem odpowiednich kompetencji. Z tego powodu istotnym wnioskiem jest potrzeba rozwoju kompetencji cyfrowych w społeczeństwie oraz inwestycji w edukację i szkolenia, by sprostać rosnącym wymaganiom związanym z AI.

Etyka i regulacje to kolejne kluczowe zagadnienia poruszane w raportach. Sztuczna inteligencja – mimo swojego potencjału – wiąże się z ryzykiem, takim jak nadużycia w postaci dezinformacji, manipulacji danymi czy automatyzacji miejsc pracy. Dlatego eksperci podkreślają konieczność wprowadzenia międzynarodowych

regulacji, które zapewnią bezpieczeństwo i przejrzystość algorytmów, a także ochronę prywatności. Wnioski z raportów sugerują również, że w odpowiedzialnym wdrażaniu AI powinny brać udział zarówno rządy, jak i przedsiębiorstwa oraz organizacje międzynarodowe. Raporty wskazują także, że sztuczna inteligencja może odgrywać kluczową rolę w rozwiązywaniu globalnych wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, choroby zakaźne czy nierówności społeczne. AI ma potencjał w zakresie optymalizacji zarządzania zasobami naturalnymi, diagnostyki medycznej czy przewidywania katastrof naturalnych, co może przyczynić się do bardziej zrównoważonego rozwoju. Ponadto AI może pomóc w tworzeniu efektywniejszych systemów zdrowotnych oraz w opracowywaniu innowacyjnych metod w walce z globalnymi kryzysami.

W kontekście rozwiązań SAP firma dostarcza zintegrowane systemy, które wspierają organizacje we wdrażaniu sztucznej inteligencji, automatyzacji procesów biznesowych oraz w pełnej optymalizacji operacyjnej. Takie rozwiązania umożliwiają firmom nie tylko analizowanie ogromnych zbiorów danych, ale także szybsze podejmowanie bardziej precyzyjnych decyzji w czasie rzeczywistym. Dzięki integracji sztucznej inteligencji w swoich produktach SAP pomaga firmom uzyskać przewagę konkurencyjną, zautomatyzować procesy, prognozować trendy rynkowe oraz dostosować ofertę do indywidualnych potrzeb klientów. To wszystko przyczynia się do stworzenia bardziej zrównoważonych i elastycznych modeli biznesowych, które są kluczowe w dynamicznie zmieniającym się świecie.

Sztuczna inteligencja jest potencjalnie jedną z najważniejszych technologii kształtujących przyszłość gospodarki, społeczeństw i technologii. Z jednej strony oferuje ogromny potencjał w zakresie innowacji i optymalizacji, z drugiej – stawia wyzwania związane z jej odpowiedzialnym wdrożeniem, etyką i regulacjami. Raporty wskazują, że kluczem do sukcesu będzie zrównoważony rozwój AI, który uwzględnia zarówno aspekty techniczne, jak i społeczne oraz etyczne, by wykorzystać jej pełen potencjał w sposób odpowiedzialny i sprawiedliwy.

Bibliografia

- A definition of Artificial Intelligence: main capabilities and scientific disciplines* (2018), <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/definition-artificial-intelligence-main-capabilities-and-scientific-disciplines> [dostęp: 17.12.2024].
- Raport „Generatywne AI w biznesie” (2024), <https://www.gov.pl/web/ai/raport-generatywne-ai-w-biznesie> [dostęp: 16.12.2024].
- Rzeźnik G., Piwowski K., Jakubik Z., Czernicka J. (2023), *Zastosowania sztucznej inteligencji w gospodarce. Przegląd wybranych inicjatyw i technologii z rekomendacjami dla przedsiębiorców*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport-tematyczny_zastosowania_sztucznej_inteligencji_w_gospodarce_20230616.pdf [dostęp: 15.12.2024].

- SAP Business AI* (2024), https://www.sap.com/uk/products/artificial-intelligence.html?campaigncode=crm-ya24-int-2331893&source=ppc-gb-googleads-search-21633502301-172182996931-sapmidmarket_businessai-x-uk-sap-midmarket-aam&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAgoq7BhBxEiwAVcW0LB4-FmzccG20ADEsyoWMm4gK15VkHjFAhn8pWRDTK-wqAJ_92nN6fjxoCauUQAvD_BwE&gclsrc=aw.ds [dostęp: 19.12.2024].
- Scoping the OECD AI principles* (2019), <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/d62f618a-en.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fpaper%2Fd62f618a-en&mime-Type=pdf> [dostęp: 18.12.2024].
- Uchwała nr 196 Rady Ministrów z dnia 28 grudnia 2020 r. w sprawie ustanowienia „Polityki dla rozwoju sztucznej inteligencji w Polsce od roku 2020”, M.P. 2021, poz. 23.
- Wdrażanie technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – wyniki badania* (2023), <https://www.gov.pl/web/ai/wdrazanie-technologii-w-malych-i-srednich-przedsiębiorstwach---wyniki-badania> [dostęp: 16.12.2024].
- What is SAP?* (2024), <https://www.sap.com/uk/about/what-is-sap.html> [dostęp: 19.12.2024].

O autorce

Weronika Ratajczak – studentka prawa oraz absolwentka kryminologii w Wyższej Szkole Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi. Interesuje się tematyką prawa karnego, kryminalistyką i psychologią przestępczości, które zgłębia zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Specjalizuje się w analizie prawnej oraz praktycznych aspektach stosowania prawa w odniesieniu do zjawisk przestępczych.

About the Author

Weronika Ratajczak – a law student and a graduate in criminology at the Academy of Business Administration and Health Sciences. Her academic interests focus on criminal law, criminalistics, and the psychology of crime, which she explores both theoretically and practically. She specializes in legal analysis and the practical application of law in relation to criminal phenomena.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.



Konrad Schroeder  <https://orcid.org/0009-0009-8947-3421>
Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
e-mail: konrad.schroeder@ahc.email

Mierzenie efektywności działów HR. Rozwiązania dla wszystkich czy tylko dla wybranych?

Measuring HR department effectiveness: solutions for everyone or just the chosen ones?

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.825>

Streszczenie

Artykuł ma charakter teoretyczny, a jego celem jest omówienie czynników pozwalających na wymiarowanie pracy działów HR i określenie, czy mają one zastosowanie w każdej organizacji, bez względu na charakter jej działalności i wielkość. Treść ta ma za zadanie przybliżyć zagadnienie mierzalności działań ukierunkowanych na efektywność realizowania zadań związanych z zarządzaniem kadrami, a także zweryfikować ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Celem autora jest przedstawienie zagadnienia uniwersalnego wymiarowania pracy oraz konkretnych wskaźników, które to zadanie realizują. W niniejszym opracowaniu odbiorca znajdzie informacje na temat sześciu kategorii wskaźników: rekrutacyjnych, retencji i rotacji, zaangażowania i satysfakcji, szkoleniowych i rozwojowych, absencji, efektywności kosztowej. Artykuł odnosi się do aktualnych badań realizowanych przez ekspertów z branży zarządzania zasobami ludzkimi i rekrutacji.

Słowa kluczowe: HR, zarządzanie zasobami ludzkimi, procesy rekrutacyjne, mierzenie pracy działu HR

Abstract

This article is theoretical in nature, and its aim is to discuss the factors that allow for measuring the work of HR departments and to determine whether they are applicable in any organization, regardless of the nature of its operations or its size. The article seeks to shed light on the measurability of activities aimed at ensuring the effectiveness of tasks related to human resource management, as well as to verify their importance for the functioning of the organization. The author's goal is to familiarize the reader with the concept of universal workload measurement and to present specific indicators that serve this purpose. Within this study, the reader will find information on six categories of indicators: recruitment indicators, retention and turnover indicators, engagement and satisfaction indicators, training and development indicators, absence indicators, and cost efficiency indicators. The article refers to current research conducted by experts in the field of human resource management and recruitment.

Keywords: HR, human resource management, recruitment processes, measuring HR performance

Wprowadzenie

Działalność przedsiębiorstw, firm czy innych organizacji ukierunkowanych na generowanie zysku w znakomitej większości opiera się na twardych danych. Podmioty te monitorują parametry niemal wszystkich aspektów swojej działalności, wśród nich znajdziemy między innymi: ceny zakupu i sprzedaży, koszty funkcjonowania infrastruktury, zakres wysokości inwestycji koniecznych do utrzymania konkurencyjności czy rentowność stworzonych stanowisk. Na ich podstawie, czyli w wyniku analizy danych ilościowych, organizacje podejmują odpowiednie decyzje (Nyk, 2024: 78).

W wielu firmach są także działy, których działalność nie poddaje się wymiarowaniu w taki oczywisty sposób. Należą do nich między innymi dział marketingu (Walasik, Mizerska, 2023: 84) oraz dział HR (Balcerek-Wieszala, 2011: 171–184), czyli dział zasobów ludzkich. Dział HR wcześniej nazywany był też działem kadr czy potocznie – kadrami. Funkcjonowanie tych jednostek organizacyjnych nie jest wprost związane z generowaniem zysku. Ich pracownicy niczego nie sprzedają, nie produkują, nie dostarczają ani nie serwisują. W jaki zatem sposób policzyć to, czy ich działalność realnie przekłada się na zyski firmy? Czy stanowi dla niej jedynie koszt, czy też jednostka ta zarabia tylko na swoje utrzymanie, nie wytwarzając żadnego dodatkowego dobra? W treści niniejszego opracowania przyjrzymy się zagadnieniom wymiarowania parametrów biznesowych – zwłaszcza w kontekście działu HR jako przykładu obszaru, którego zwymiarowanie nastręcza znaczne wyzwania (Qin i in., 2023: 19). Metodami badawczymi wykorzystanymi w pracy były analiza

aktualnej międzynarodowej literatury obejmującej pozycje literaturowe, raporty oraz artykuły branżowe. Celem pracy jest zweryfikowanie, czy każda organizacja może zbierać i analizować ilościowe dane związane z działalnością działu HR.

Efektywność biznesowa

Potrzeba ciągłego adaptowania się do wciąż zmieniających się warunków funkcjonowania wymaga dostępu do licznych danych. Rzeczywistość określana akronimem VUCA (ang. *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) stanowi sama w sobie wyzwanie w tym kontekście (Bukłaha, Cabała, 2022: 119–131). Według definicji opracowanej przez Justynę Gerlach i Mateusza Gila „Efektywność organizacyjna jest określana jako zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego dostosowania się do zmian w otoczeniu, a także jako produktywnie wykorzystanie posiadanych zasobów, służące do realizacji zamierzonych celów” (Gerlach, Gil, 2018: 21). Jednocześnie ci sami autorzy wskazują, iż punktem odniesienia dla efektywności ekonomicznej jest sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa, sposób zarządzania nim, zwłaszcza w kontekście zarządzania przez jakość, sposobu przepływu informacji oraz dostosowania się organizacji do wymagań i oczekiwań klientów (Gerlach, Gil, 2018: 23).

Przyjmując takie rozumienie efektywności biznesowej organizacji, możemy uznać, że to ludzie stanowią kluczowy czynnik wpływający na sprawność jej funkcjonowania. Komunikacja dotyczy ludzi, decyzje w zakresie zmian w organizacji także podejmują ludzie, a ich źródłem są między innymi klienci i ich potrzeby, czyli również ludzie. Warto w tym miejscu przytoczyć słowa jednego ze światowych ekspertów w zakresie zarządzania, Simona Sinka: „Jeśli nie rozumiesz ludzi, to nie rozumiesz biznesu”. Nad poznaniem i próbami wymiarowania natury człowieka prace trwają od tysięcy lat. Zarówno starożytni Grecy (Hipokrates), jak i Egipcjanie (literatura mądrości, tzw. *Sebayt*) czy Chińczycy (*Księga Przemian – I Ching*) chcieli poznać i zrozumieć naturę człowieka, aby móc przewidywać jego zachowanie i kształtować jego rozwój w wyznaczonym przez siebie kierunku. Czasy nowożytne to okres wzmożonego rozwoju psychologii, której biznesowy wymiar znalazł także swoje odzwierciedlenie w dążeniach do stworzenia rozwiązań pozwalających na ocenę oraz wymiarowanie różnych parametrów ludzkiego funkcjonowania. Wiele z nich ma wspierać efektywność organizacji, na przykład poprzez definiowanie konkretnych predyktorów zachowań oczekiwanych i niepożądanych wśród pracowników (testy stylu zachowania czy osobowości), diagnozę poziomu ich odporności psychicznej czy też opisywanie czynników, które będą dla nich źródłem motywacji do wyťažonej pracy oraz podstawą lojalności wobec organizacji.

Dążenia te oraz ich wyniki wpisują się w procesy wymiarowania związane z monitorowaniem efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw. Jak wspomniano, kluczowym czynnikiem w podejmowaniu decyzji biznesowych są twarde dane. Czy

zatem można zaplanować i zmierzyć tę sferę działalności organizacji, która obejmuje zatrudnianie, rozwój i satysfakcję pracownika? Obserwując procesy HR obecne w organizacjach, możemy twierdząco odpowiedzieć na tak postawione pytanie. Jednocześnie taka odpowiedź generuje pytanie o to, czy wszystkie organizacje korzystają z tej wiedzy i skutecznie wdrażają ją w swoich działaniach. Oczywiście, nie. Dochodzimy tu do kwestii, która wprost odnosi się do spójności podejść i postaw panujących wśród osób zarządzających zarówno dużymi, globalnymi, jak i mniejszymi organizacjami: dlaczego mając przekonanie, że pracę firmy należy monitorować poprzez zbieranie danych ilościowych, organizacje nie wdrażają tych rozwiązań w obszarach związanych z zarządzaniem potencjałem ludzkim?

Wymiarowanie pracy działu HR

Wspomniano, że nie wszystkie organizacje monitorują pracę działów odpowiedzialnych za systemowe, szeroko rozumiane zarządzanie ludźmi w organizacji. Jak wskazują badania, wymiarowanie efektywności działów HR jest aktualnie w Polsce na bardzo niskim poziomie. Według Joanny Dziok (2023) jedynie 4% firm mierzy efektywność wszystkich działań działów osobowych, a 19% nie mierzy żadnych z nich. W tej dziedzinie mamy więc jeszcze dużo do osiągnięcia.

Analizując, jakie obszary możemy poddać badaniom ilościowym, dochodzimy do wniosku, że jest ich niemało. Może to być dla wielu odbiorców zaskoczeniem. Aby łatwiej było nam się po nich poruszać, podzielimy je na sześć kluczowych kategorii. Wskażemy też czynnik fundamentalny, który wpływa na nie wszystkie.

Kategoria 1. Wskaźniki rekrutacyjne

Procesy rekrutacji to kluczowy, gdyż pierwszy z etapów, element determinujący zagadnienie mierzalności pracy HR. Niewłaściwie przeprowadzony może skutkować nie tylko stratą zainwestowanych w jego realizację środków, ale także dodatkowymi, często znacznie bardziej dotkliwymi konsekwencjami. Warto tutaj podkreślić choćby koszt dodatkowego obciążenia pracą innych pracowników, utracone zyski w wyniku złego wykonania lub braku wykonania pracy czy też obniżenie zaufania do firmy bądź marki wskutek pomyłek albo niskiej jakości pracy dostarczanej przez pracownika zatrudnionego w wyniku błędu rekrutacyjnego. Przejdźmy do poszczególnych elementów składających się na tę kategorię wskaźników: czasu do zatrudnienia, jakości zatrudnienia oraz kosztu zatrudnienia.

Czas do zatrudnienia (ang. *time to hire*) to miernik, który określa średni czas, jaki upływa od daty publikacji ogłoszenia rekrutacyjnego do dnia podpisania umowy z wybranym kandydatem.

W organizacjach, które nie przyglądają się tym danym, trudniejsze będzie wpływanie na całkowity koszt rekrutacji. Jednak zanim dojdziemy do tego zagadnienia,

przyjrzymy się kilku jego składowym. W sytuacji, gdy organizacja posiada wakujące stanowisko, tempo przyjęcia nowego pracownika wprost wpływa na koszty ponoszone przez tę organizację. W sposób policzalny można bowiem wskazać straty, takie jak brak produktywności czy opóźnienia w realizacji zadań, jakie wynikają z wakatu.

Monitorowanie tego czynnika może stanowić podstawę diagnozy procesowych lub proceduralnych wyzwań, które są źródłem generowania dodatkowych, wskazanych wyżej kosztów. *Time to hire* możemy traktować jako swego rodzaju sygnał ostrzegawczy, gdyż jego wysoki wynik informuje dział HR o potencjalnych przyczynach powstania opóźnienia. Warto podkreślić, że nie ma jednego konkretnego punktu odniesienia, który mówiłby o tym, czy wskaźnik ten mieści się w normie, czy też powinien zostać zaklasyfikowany jako sygnał alarmowy. Każda organizacja, monitorując czas do zatrudnienia, powinna indywidualnie analizować poszczególne stanowiska, a następnie odnosić wynik do aktualnych warunków rynkowych. Warto między innymi zwrócić uwagę na takie dane, jak dostęp do specjalistów w danym rejonie, bliskie lokalizacyjnie siedziby firm zatrudniających pracowników o podobnym profilu czy choćby sezonowość (Jayanthi, 2020: 1630–1635).

Na zbyt duży czas do zatrudnienia wpływają między innymi następujące czynniki:

- treść ogłoszenia rekrutacyjnego nie jest dostatecznie dopasowana do oczekiwań kandydatów o poszukiwanych kompetencjach,
- czas potrzebny na analizowanie zebranych aplikacji jest zbyt długi,
- tempo reakcji na aplikacje osób, które zostały zakwalifikowane do kolejnego etapu rekrutacji, jest zbyt długi,
- komunikacja między poszczególnymi osobami decyzyjnymi lub działami – na przykład działem HR a działem, do którego prowadzona jest rekrutacja – trwa zbyt długo,
- proces rekrutacji ma zbyt wiele etapów lub są one zbyt rozbudowane i czasochłonne.

Analizując wskazane powyżej potencjalne przyczyny opisanego zjawiska, pracownicy działu HR mogą dodatkowo zdiagnozować obszary do rozwoju leżące poza funkcjonowaniem własnej komórki organizacyjnej. Wskazać tutaj możemy choćby skuteczność przepływu informacji czy jakość kooperacji pomiędzy osobami decyzyjnymi. Zaangażowanie w obniżenie wysokości tego czynnika może przynieść organizacji wiele korzyści – zarówno tych, które łatwo zwymiarować, jak i tych, których monitorowanie (na przykład wzrost zaufania do firmy czy wysokość wskaźnika rekomendacyjności zatrudnienia) wymaga analizy w szerszej perspektywie czasowej. Wśród możliwych korzyści warto wskazać:

- wspieranie wizerunku firmy poprzez dostarczanie lepszych doświadczeń kandydatom (ang. *employee experience*) – w myśl zasady: im szybsza reakcja organizacji na aplikacje kandydata, tym silniejsze wrażenie profesjonalizmu,
- zwiększenie szansy na zatrudnienie kandydatów z kategorii *talenty*, gdyż to oni jako jedni z pierwszych znajdą zatrudnienie w innej organizacji,

- zmniejszenie czasu dodatkowego obciążenia pracowników, którzy wykonują zadania pracownika na wakującym stanowisku,
- określenie skuteczności różnych źródeł pozyskania kandydatów (portale rekrutacyjne, współpraca z uczelniami i inne),
- możliwość porównania (w większych organizacjach) skuteczności prowadzonych rekrutacji pomiędzy regionami lub (także w mniejszych firmach) między działami.

Zbieranie i analizowanie informacji dotyczących długości realizowanych procesów rekrutacyjnych znacząco wpływa na całociowy koszt zatrudniania pracowników (Filipowicz-Florczyk, 2014: 82–83).

Jakość zatrudnienia (ang. *quality of hire*) to czynnik najtrudniejszy do zmierzenia, a jednocześnie, jak się wydaje, kluczowy ze względu na efektywność ekonomiczną organizacji. Czym w praktyce jest? Określa on skuteczność realizowanych procesów rekrutacyjnych w kontekście jakości pracy świadczonej przez zatrudnionego pracownika. Można powiedzieć, że koncentruje się na tym, jaką wartość dodatkową generuje nowy pracownik. Pokazuje na przykład, czy nowo zatrudniony swoim zaangażowaniem i efektywnością przewyższa założone oczekiwania, czy wykazuje też dodatkową inicjatywę w zakresie dbania o rozwój organizacji. Fakt przyjęcia nowego członka zespołu to jedno, zaś jakość pracy, jaką dostarcza, to już coś zupełnie innego (Sullivan, 2022: 6). Zazwyczaj na ocenę jakości zatrudnienia składają się:

- Ocena wyników pracy (ang. *performance ratings*) weryfikowana poprzez dane uzyskane w ramach ocen okresowych, jeśli takowa jest prowadzona i ma wartość liczbową (na przykład z ostatniego kwartału, półrocza czy roku) lub też ma swoje źródło w opisowej ocenie sformułowanej przez menedżera, na przykład podczas okresowych rozmów rozwojowych.
- Zaangażowanie (ang. *engagement surveys*) lub poczucie satysfakcji pracownika, którą mierzy się narzędziami *puls check* bądź okresową oceną zadowolenia dokonywaną raz lub dwa razy w roku. Wyzwaniem jest sytuacja, gdy organizacja nie dysponuje narzędziem do zdalnego, częstego monitorowania satysfakcji lub jest ona mierzona anonimowo.
- Realizowanie celów biznesowych (KPI – ang. *key performance indicator*) dotyczy stanowisk w działach wyznaczających takie cele, na przykład w dziale sprzedaży, dziale obsługi klienta czy serwisie.
- Okres do pełnej wydajności (ang. *ramp-up time*) – czas, którego pracownik potrzebował, aby samodzielnie i na oczekiwanym poziomie wykonywać przy należne mu zadania. W przypadku tej składowej mierzona jest także skuteczność procesów on-boardingowych, czyli wdrażania pracownika do nowych obowiązków.
- Retencja (ang. *retention rate*) – parametr dotyczący tego, jak długo pracownik pozostał w organizacji (Niezgoda, 2025). Jeśli okazuje się, iż odszedł przed upływem 12 miesięcy, być może należy wyciągnąć wnioski, że decyzja

o jego zatrudnieniu nie była właściwa. Powodem rozstania z firmą może być również zbyt niska jakość wdrożenia, która nie zapewnia pełnego zrozumienia przez pracownika oczekiwań i zasad pracodawcy. Przyczyną może być także, jak wskazuje *Raport The 2016 Deloitte Millennial Survey*, poczucie bycia niezrozumianym przez przełożonego i współpracowników, na co wskazywali głównie pracownicy z pokolenia millenialsów (*Raport The 2016 Deloitte Millennial Survey*, 2016: 42–43).

Chcąc oszacować jakość zatrudnienia, musimy zatem wybrać czynniki, które zostaną uznane za jego składowe i opracować wzór pozwalający uzyskać konkretną wartość. Może on wyglądać następująco: jakość pracy = (ocena wyników pracy + okres do pełnej wydajności + zaangażowanie) : 3.

W tym kontekście trudno mówić o uzyskaniu oczekiwanych rezultatów, gdy na poziomie rekrutacji pojawiają się braki systemowe. Organizacja nie dysponuje konkretnym opisem stanowiska pracy, a swoje oczekiwania względem kandydatów opiera każdorazowo na indywidualnych wyobrażeniach poszczególnych kierowników. Powinna natomiast czynić to na bazie ujednoliconych, formalnych wymagań wynikających liniowo z prawidłowo stworzonego opisu stanowiska pracy. O stworzenie i wdrożenie takich procesów może zadbać każda organizacja, bez względu na wielkość oraz zasięg i profil działania.

Koszt zatrudnienia (ang. *cost per hire*) odnosi się do całkowitego kosztu zatrudnienia pracownika. Wyliczamy go, sumując wydatki poniesione na rekrutację i dzieląc przez liczbę zatrudnionych pracowników. Dzięki takiemu sposobowi wyliczania czynnik ten uwzględnia wszystkie inwestycje w proces pozyskania pracownika. Poza kosztami ogłoszenia, na przykład publikacji artykułu sponsorowanego, kampanii w mediach społecznościowych czy programu stażowego, składają się na niego także dane finansowe związane z czynnikiem *time to hire*, a więc utracona produktywność, koszty zastępstw i przestoju (Gupta, Baksi, 2022: 1874–1876). Jest to czynnik, którego liczne składowe dział HR musi pozyskać z różnych komórek organizacji.

Kategoria 2. Wskaźniki rotacji i retencji

Przy wymiarowaniu efektywności funkcjonowania działu, którego zadaniem jest zagwarantować firmie kadrę pracowników posiadającą odpowiedni poziom kompetencji (wiedzy i umiejętności), utrzymać ich zaangażowanie i zadbać o przemyślany i usystematyzowany rozwój (Tomczak, Krawczyk-Bryłka, 2017: 42), istotnym obszarem podlegającym ocenie będzie zdolność do zapewnienia ciągłości realizacji wszystkich procesów obecnych w organizacji oparta na dostępności pracowników o odpowiednich kwalifikacjach.

Wskaźnik retencji obrazuje, jaki odsetek pracowników pozostał w organizacji przez określony czas. Wpływają na niego takie obszary, jak atrakcyjność miejsca pracy, kultura organizacyjna (w tym styl zarządzania), satysfakcja z wynagrodzenia

oraz otrzymywanych benefitów, poczucie sensu w pracy – jako składowe motywujące pracowników do pozostania w organizacji (Hauer, Quan, Liang, 2021: 91, 96–97). Monitorowanie tego czynnika pozwala na wielowymiarowe analizowanie sytuacji pracownika w organizacji – tego, jakim procesom podlega oraz które z nich wpływają na niego wspierająco, a które ograniczają jego rozwój lub obniżają satysfakcję. Aby zdobyć wiedzę na temat czynników oddziałujących na decyzje pracowników o pozostaniu w organizacji, dział HR może także zbierać i korelować dane z cyklicznych ankiet satysfakcji oraz rozmów z pracownikami, którzy odchodzą z organizacji (ang. *exit interview*). Aby wyliczyć omawiany wskaźnik, należy od liczby wszystkich pracowników odjąć tych, którzy odeszli (także tych zwalnianych), a następnie uzyskaną wartość podzielić przez liczbę wszystkich zatrudnionych, a następnie – dla uzyskania wartości procentowej – pomnożyć przez 100 (van Vulpen, 2021).

Wskaźnik rotacji jest odwrotnie proporcjonalny do opisanego wyżej wskaźnika retencji. W praktyce oznacza to, że jeśli 73% pracowników danej organizacji pozostaje w jej strukturach, to współczynnik rotacji wynosi 17%. Systematyczna analiza tych danych może posłużyć zarówno do przewidywania tego, jaki odsetek zatrudnionych pracowników odejdzie, jak i do tego, jakie jest średnie prawdopodobieństwo odejścia każdego pracownika. Jak wspomniano powyżej, na decyzje pracowników o rozstaniu z firmą wpływają różne czynniki. Obserwując zależność pomiędzy wskaźnikiem rotacji a danymi na temat indywidualnej wydajności pracowników, możemy zauważyć prawidłowość, czy osiąganie wysokiej efektywności sprzyja pozostaniu w organizacji (na przykład z powodu odczuwanej satysfakcji), czy też predysponuje do odejścia w poszukiwaniu bardziej intratnej oferty i miejsca do dalszego rozwoju (Junker i in., 2023).

Mierzenie, ale przede wszystkim cykliczne i konsekwentne monitorowanie opisanych wskaźników i korelowanie ich z innymi miernikami dostarcza organizacjom szereg informacji o faktycznym stanie ich przedsiębiorstw. Dopasowując konkretne strategie (na przykład w obszarze rekrutacji czy motywowania pracowników), można wpływać na zwiększenie stabilności zatrudnienia oraz reagować na zmieniające się warunki funkcjonowania (wewnętrzne i zewnętrzne), co z kolei przełoży się na stabilność firmy (Ghosh, 2025: 2736).

Budowanie całościowego obrazu organizacji jest możliwe, gdy posiada ona dane na temat wszystkich obszarów swojej działalności. Oba opisane wyżej wskaźniki łatwo jest monitorować, nawet nie posiadając rozbudowanego systemu HRM (ang. *human resources management*). Tymi danymi dysponuje każda osoba czy dział odpowiedzialny za wypłacanie pracownikom wynagrodzenia.

Kategoria 3. Wskaźniki zaangażowania i satysfakcji

Jak wskazują badania, na produktywność pracowników wpływają liczne czynniki, a dbałość o nie pozwala zwiększać wydajność zatrudnionych kadr. Kluczową rolę

odgrywają autonomia i poczucie celu (Khawaja, Karimi, 2023: 729), styl przywództwa obecny w organizacji (Almaamari, Alaswad, 2021: 2–5), czynniki fizyczne, jak natężenie hałasu czy oświetlenie, oraz szeroko rozumiany dobrostan, obejmujący także obszar poczucia bezpieczeństwa psychologicznego (Krekel, Ward, de Neve, 2019: 22).

Poziom zaangażowania pracowników jest dla firmy nie tylko informacją na temat tego, w jakim stopniu podejmowane wysiłki przynoszą pożądany skutek, ale może także stać się podstawą obniżania kosztów rekrutacji. Wysoki współczynnik rekomendacyjności zatrudnienia (eNPS, ang. *employee net promoter score*) oraz stabilna opinia pracodawcy godnego zaufania, zapewniającego atrakcyjne warunki pracy (ang. *employee branding*) pozytywnie wpływają na obniżenie kosztów pozyskania nowych pracowników, gdyż osoby te samodzielnie zgłaszają się do firmy, a w przypadku rekomendowania ich przez już zatrudnionych pojawia się czynnik współodpowiedzialności polecającego za polecanego, co obniża prawdopodobieństwo błędów rekrutacyjnych.

Jednoczesna dbałość o oba opisane powyżej czynniki pozwala osiągnąć wzajemne sprzężenie, co zwiększa efektywność w zakresie redukcji kosztów rekrutacji, gdyż zadowoleni pracownicy chętniej polecają wykwalifikowanych kandydatów. Jak pokazuje raport z badania przeprowadzonego przez portal LinkedIn, firmy legitymujące się silną (także wiarygodną) marką pracodawcy osiągają nawet 50-procentową redukcję kosztów rekrutacji (O'Reilly, 2024). Według innego aktualnego badania – *Pokolenie Z w pracy* – aż 57% młodych pracowników (z generacji C i Z) bierze pod uwagę markę oraz opinię o pracodawcy, zanim zgłosi swój akces do procesu rekrutacyjnego (Leśniak, 2024). Z kolei według danych opracowanych przez firmę Glassdoor poprawa eNPS o 20% może spowodować wzrost szansy na przyciągnięcie talentów o 17% (Zhao, 2021).

Firmy korzystają z różnych rozwiązań służących mierzeniu poziomu zaangażowania pracowników. Największą popularnością cieszą się ankiety, które pozwalają agregować i przetwarzać bardzo duże pakiety danych (Robak, 2013: 77). Innym narzędziem stosowanym do zbierania opinii pracowników jest analiza semantyczna otwartych odpowiedzi (ABSA). Umożliwia ona analizowanie struktury, formy i znaczenia wypowiedzi pracowników, udzielonych przez nich w sposób swobodny (na przykład w treści ankiety lub podczas wywiadów). Analizę tych danych można prowadzić za pomocą dedykowanego oprogramowania lub z udziałem wykwalifikowanych koderów, czyli ekspertów z zakresu językoznawstwa lub HR (Rink, Meijdam, Graus, 2024: 1–2). Rozwijającym się podejściem jest zastosowanie metod statystycznych i modeli matematycznych. Pozwalają one na dokładne zrozumienie relacji pomiędzy różnymi elementami mającymi wpływ na percepcję satysfakcji z pracy (Bhatia, Williams, 2024: 6)

Satysfakcja z pracy dotyczy analizy zadowolenia pracowników z różnych wymiarów ich funkcjonowania w organizacji. Poza obszarami czysto funkcjonalnymi,

jak jakość komunikacji, relacje z zespołem i przełożonym oraz satysfakcja z wykonywanych zadań, dział HR przygląda się także takim zagadnieniom, jak ocena przestrzeni, w której pracownik wykonuje swoje zadania, dostępne narzędzia i udogodnienia, możliwości rozwoju wewnątrz organizacji, a także możliwości realizowania swoich pasji czy zdobywania nowych (niekoniecznie zawodowych) umiejętności (Sak-Skowron, Skowron, 2017: 245–246). Wiele organizacji tworzy samodzielnie ankiety, których używa do prowadzenia badań satysfakcji. Niektóre firmy zlecają tę usługę zewnętrznym dostawcom (na przykład firmom doradczym czy doradczo-rozwojowym). Inne natomiast korzystają z wystandaryzowanych narzędzi, takich jak:

- Job Satisfaction Survey (JSS) – narzędzie do oceny dziewięciu składowych wpływających na satysfakcję,
- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – narzędzie do określania zewnętrznych i wewnętrznych czynników satysfakcji,
- Job Descriptive Index (JDI) – narzędzie pozwalające przyjrzeć się pięciu obszarom determinującym poziom satysfakcji pracowników.

Na rodzimym gruncie także tworzymy narzędzia standaryzowane. Na przykład opracowanie przygotowane przez doktor Agatę Borowską-Pietrzak z Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego pozwala osobom badanym, poza pomiarem poczucia ich satysfakcji, poszerzyć perspektywę rozumienia ich dążeń i oczekiwań względem pracodawcy (Borowska-Pietrzak, 2014: 60). Narzędzie to zostało w kolejnych latach dopracowane i opisane w monografii badaczki pt. *Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji* pod nazwą Pomiar Atrybutów Satysfakcji Zawodowej, inaczej: model P.A.S.Z. (Borowska-Pietrzak, 2023: 193).

Jak widać, dostępność rozwiązań umożliwiających weryfikowanie czynników związanych z zaangażowaniem i satysfakcją pracowników jest szeroka. Pozwala to na dopasowanie odpowiedniego rozwiązania do każdego typu organizacji, a tym samym gwarantuje uniwersalność tej kategorii wskaźników.

Kategoria 4. Wskaźniki szkoleniowe i rozwojowe

Wśród obszarów związanych z oceną efektywności działu HR nie można pominąć jednego z kluczowych, a mianowicie odpowiedzialności za aktualizowanie i podnoszenie kompetencji pracowników. Adekwatność kompetencji kadry do aktualnych wymagań (rynku, technologii i innych) jest podstawą prawidłowego funkcjonowania organizacji oraz jej efektywności. Proces zarządzania tym obszarem w organizacji może okazać się bardzo skomplikowany, zwłaszcza w sytuacji globalnej organizacji, działającej w różnych branżach, na odmiennych rynkach i zatrudniającej dziesiątki tysięcy pracowników. Diagnoza indywidualnych potrzeb rozwojowych pracowników oraz określenie tych potrzeb dla poszczególnych działów stanowi logistyczne i metodyczne wyzwanie. Wewnętrzne badanie firmy Siemens wykazało nawet 30-procentowe różnice w dokonywanych ocenach dla poszczególnych kryteriów, wynikające

z różnic kulturowych. Kolejnym krokiem wynikającym z przeprowadzonego procesu analizy jest dopasowanie charakteru i zakresu działań rozwojowych (delegowanie do trudniejszych zadań, mentoring, szkolenia, coaching itp.). Uwzględnienie w planowaniu lokalnych wartości, przekonań i norm wymaga inteligencji kulturowej i dużej świadomości (Heinonen, 2024: 79).

Liczba godzin szkoleniowych na pracownika określa średnią liczbę godzin szkoleniowych, jaka przypada na jednego pracownika. Dzięki tym informacjom dział HR może monitorować zasięg i intensywność wdrażanych programów (i oceniać ich skuteczność). Porównanie tego wskaźnika pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi czy nawet samymi zespołami daje wiedzę na temat obszarów, w których są pracownicy o zbyt niskim poziomie kompetencji wynikającym z ich niedoszkolenia (Phillips, Phillips, 2016: 105). Dodatkowo agregowanie tych danych pozwala stwierdzić, w jakim stopniu deklaracje o zaangażowaniu firmy w inwestowanie w rozwój pracowników przekładają się na faktyczne działanie. To z kolei jest obszar, który odnosi się do raportowania ESG (pozafinansowych czynników monitorowania zrównoważonego rozwoju), a także popularnych wskaźników benchmarkingowych Global Reporting Initiative, które umożliwiają dokonywanie analiz porównawczych publikowanych danych pomiędzy firmami reprezentującymi tę samą branżę (*GRI 404: Training and Education 2016*, 2016: 3). Co warto podkreślić, standard GRI został uznany w raporcie międzynarodowej firmy doradczej KPMG za najszerzej stosowany standard raportowania zrównoważonego rozwoju na świecie (*The move to mandatory reporting. Survey of Sustainability Reporting 2024*, 2024: 33). Wysokie wyniki ESG osiągnięte przez firmę przekładają się na jej wyższą wiarygodność, między innymi w oczach organizacji finansowych, co z kolei może skutkować ułatwionym dostępem do instrumentów finansowych na bardziej atrakcyjnych warunkach.

Efektywność szkoleń weryfikuje, w jaki sposób realizowane projekty przekładają się na faktyczny wzrost rozwijanych kompetencji, a w dalszej perspektywie znajdują swoje odzwierciedlenie w realnym wpływie na zyski organizacji. Przykładem może być szkolenie pracowników biura (działu) obsługi klienta (BOK) w zakresie asertywnego przyjmowania reklamacji. Miernikiem skuteczności tego działania może być weryfikacja wiedzy i umiejętności uczestników po szkoleniu. Jednocześnie w szerszym kontekście powinno ono zaowocować większą satysfakcją klientów z jakości obsługi, wyrażoną wzrostem ocen tego obszaru w ankietach przesyłanych im po każdym kontakcie z pracownikiem BOK. Warto w tym kontekście także zwerifikować korelacje pomiędzy uzyskanym wzrostem oceny jakości obsługi a ewentualnymi zmianami poziomu zaufania do danej organizacji.

Oceny skuteczności szkolenia z perspektywy uczestnika można dokonać za pomocą czteropoziomowego modelu Kirkpatricka (Kirkpatrick, Kirkpatrick, 2006: 21–23). Poza oceną samego procesu (poziom 1 – reakcja uczestników i poziom 2 – uczenie się) odnosi się on także do wpływu szkolenia na faktyczną zmianę zachowania

pracownika (poziom 3 – zachowanie) oraz jego wpływu na wyniki firmy (poziom 4 – wyniki biznesowe). Oceniając szkolenie poprzez dwa ostatnie poziomy (3 i 4), trudno jednoznacznie stwierdzić wpływ tego procesu na faktyczne zmiany w organizacji bez uwzględnienia kontekstu. Szkolenie z technik sprzedaży dla działu handlowego może nie przynieść oczekiwanych wzrostów zysków, gdy poziomy premii zostały zaplanowane w sposób odbierający pracownikom motywację. Podobnie będzie z projektem ukierunkowanym na wdrażanie kultury feedbackowej w organizacji, gdy postawa menedżerów udowadnia pracownikom, że otwarte komunikowanie oczekiwań czy potrzeb niemal zawsze skutkuje negatywnymi konsekwencjami – od ignorowania, przez pomijanie przy awansach, a na ostracyzmie społecznym kończąc. Bez działań koncentrujących się na zmianie postaw menedżerów wdrożenie kultury otwartej komunikacji ma znikome szanse powodzenia. Kluczowe jest systemowe podejście traktujące projekty rozwojowe holistycznie i gwarantujące wsparcie rozwijanych kompetencji w codziennej pracy, już poza salą szkoleniową (Blanchard, Meyer, Ruhe, 2023: 18).

Inne spojrzenie na efektywność szkoleń dają takie metody, jak:

- weryfikowanie wskaźnika ROI (ang. *return on investment*), czyli zwrotu z inwestycji wyliczanego stosunkiem uzyskanych korzyści finansowych do za-inwestowanych środków pomnożonym przez 100% (korzyści : inwestycja $\times$ 100%),
- analiza danych behawioralnych z uwzględnieniem czynników opisanych powyżej, określanych przez Kena Blancharda pojęciem dziury wdrożeniowej (ang. *knowing-doing gap*),
- narzędzia technologiczne, tj. Learning Management System (LSM), które śledzą mierniki realizacji poszczególnych modułów szkoleniowych (na przykład postęp, czas, poziom zaliczenia),
- ocena okresowa, ze szczególnym znaczeniem ocen 360 stopni.

Jak pokazuje badanie zrealizowane przez Association for Talent Development (ATD) i ROI Institute zatytułowane *Measuring for Success: What CEOs Really Think About Learning Investments*, jedynie 4% organizacji mierzy ROI (zwrot z inwestycji), a 8% ocenia wpływ szkoleń na wyniki biznesowe (Austin, 2025). Jest zatem wiele do zrobienia w tej materii.

Czy każda organizacja może wdrożyć metody weryfikacji skuteczności procesów rozwojowych? Jeśli jasno określi cele i będzie monitorować ich przebieg – zdecydowanie tak. Wyzwaniem są korporacje o zasięgu międzynarodowym, działające w obrębie wielu kultur, jednak i tam monitorowanie opłacalności inwestycji w szkolenia pracowników będzie możliwe do wdrożenia.

Kategoria 5. Wskaźniki absencji

Wskaźnik absencji rozumiemy jako stosunek dni nieobecności pracownika do całkowitej liczby dni roboczych. Nieobecności pracowników i przyczyny tego zjawiska oraz obniżona produktywność to obszary wymiarowane i monitorowane w wielu organizacjach. Mają one znaczący wpływ na rezultaty biznesowe osiągane przez firmy. Wskaźnik absencji wpływa na takie obszary, jak:

- wydajność organizacji poprzez wpływ na tempo prac (ewentualne opóźnienia), spadek produktywności (Stewart i in., 2003: 2443–2444),
- koszty organizacyjne związane z brakiem produktywności i koniecznością opłacenia ewentualnych pracowników na zastępstwo (Stewart i in., 2003: 2448–2449),
- spadek motywacji przeciążonych pracowników oraz wzrost zagrożenia wypaleniem zawodowym u pracowników realizujących zadania nieobecnych pracowników (Harter, Schmidt, Hayes, 2002: 268–279).

Skoro wpływ absencji pracowników na skuteczność biznesową organizacji jest znaczący, warto przyjrzeć się czynnikom, które na nią wpływają. Wyróżniamy wśród nich:

- Czynniki zdrowotne – obejmujące zarówno choroby, jak i tymczasowe pogorszenie kondycji zdrowotnej. Można do nich zaliczyć na przykład przewlekłe dolegliwości, takie jak depresja (Stewart i in., 2003: 2443–2454).
- Czynniki organizacyjne – rozumiane jako jakość zarządzania i atmosfera panująca w organizacji. Wyniki badań pokazują, że wprowadzenie kultury wsparcia, elastycznego stylu zarządzania oraz stworzenie dobrych (z punktu widzenia pracownika) warunków pracy obniża wskaźniki absencji. To samo opracowanie wskazuje również na konieczność zadbania o to, aby cele stawiane pracownikom były realistyczne, a jednocześnie stanowiły wyzwanie. Ich realizacja powinna się łączyć z okazywanym przez przełożonego uznaniem. Brak tych działań wzmaga zjawisko wypalenia zawodowego, co również wpływa na spadek produktywności oraz wzrost absencji (Baker, Griffith, 2003: 911–919).

Mając wiedzę dotyczącą znaczenia wpływu absencji i obniżonej produktywności na skuteczność biznesową organizacji oraz znając przyczyny tych zjawisk, warto przyjrzeć się możliwościom praktycznego ich monitorowania. Organizacje przykładające dużą wagę do produktywności stosują narzędzia, które pozwalają im realnie zmierzyć wpływ poszczególnych czynników wywołujących spadek produktywności i absencję oraz wyliczyć faktyczny koszt tego wpływu. Na bazie pozyskanych danych wdrażają odpowiednie strategie, których celem jest zmniejszenie bądź wyeliminowanie oddziaływania szkodliwych czynników. Wśród stosowanych metod pomiaru można wskazać:

- Systemy HRM (ang. *human resource management*) – rozwiązania, które pozwalają monitorować frekwencję pracowników, przeciagające się nieobecności oraz korelować te dane z przyczynami powstania absencji (na przykład

zwolnieniami lekarskimi). Dodatkowo umożliwiają menedżerom i pracownikom HR analizowanie trendów, a także wysyłają do tych pierwszych ostrzeżenia, gdy wykryją niepojące symptomy.

- Podejście analityczne (wykorzystywanie na przykład analizy regresji) – wykorzystywane do modelowania i przewidywania poziomu nieobecności pracowników. Umożliwia uwzględnianie w analizach bardzo szerokiego spektrum czynników, na przykład danych demograficznych, organizacyjnych czy zdrowotnych, oraz identyfikowanie na ich podstawie wskaźników ryzyka. Jak wskazują badania, utrata produktywnego czasu z powodu bólu jest zależna od poziomu wykształcenia, płci, wieku, rasy oraz uzyskiwanych dochodów (Stewart i in., 2003: 2450–2452).
- Systemy raportowe – rozbudowane zestawienia analizowane przez działy HR jako zbiory danych na temat przyczyn i skutków absencji, zwłaszcza długoterminowych, pozwalają na przyjrzenie się szerokiemu spektrum zagadnień i opracowywanie systemowych rozwiązań zapobiegawczych (Fitzgerald, Schoderbek, 2012: 350–370).

Zjawiskiem, które wiąże się z absencją i efektywnością biznesową pracowników, jest prezenteizm. Tłumaczymy go jako nieefektywną obecność w miejscu wykonywania pracy. W praktyce oznacza to, że pracownik podejmuje działania związane z realizowaniem przez siebie zadań zawodowych, a jednocześnie (z przyczyn zdrowotnych) jest wydajny tylko w ograniczonym zakresie. Prezenteizm dotyczy podejmowania pracy zarówno podczas choroby (na przykład przeziębienia, grypy, zapalenia płuc), jak i w sytuacjach obniżonej kondycji zdrowotnej (Malińska, 2013: 439–445) – przewlekłego bólu (na przykład migrena) i wyzwań natury psychologicznej (poczucie lęku czy depresja). Badania korelacji wpływu poszczególnych kategorii czynników – prezenteizmu i absencji – na produktywność udowodniło, że 76,6% utraty produktywności miało swoje źródło w sytuacjach wykonywania pracy przez pracownika o obniżonej kondycji psychicznej lub fizycznej (Stewart i in., 2003: 2446–2447).

Ze względu na sposób wyliczenia wskaźnik absencji wydaje się prosty do weryfikowania dla każdej organizacji. Wyzwanie może stanowić weryfikowanie rozmiarów zjawiska prezenteizmu, zwłaszcza w sytuacji trudności w zwymiarowaniu efektywności poszczególnych stanowisk oraz określenia adekwatnego poziomu oczekiwań w tym zakresie.

Kategoria 6. Wskaźniki efektywności kosztowej

Poza opisanymi wyżej miernikami poszczególnych procesów realizowanych przez działy HR ocenie poddawana jest także ogólna efektywność finansowa tej komórki organizacyjnej. W jej skład wchodzi dwa czynniki: koszt HR na pracownika oraz zwrot z inwestycji w HR.

Koszt HR na pracownika (ang. *HR cost per employee*) rozumiany jest jako całkowite koszty funkcjonowania działu HR podzielone przez liczbę wszystkich pracowników zatrudnionych w organizacji. Brani są tutaj pod uwagę także pracownicy funkcjonujący na podstawie umów cywilno-prawnych oraz kontraktów, gdyż ich również obejmują działania HR. O ile stałe koszty działu HR są stosunkowo łatwo policzalne (wynagrodzenia, obsługa systemów IT, licencje na stosowanie narzędzi rekrutacyjnych itp.), o tyle już zmierzenie kosztów związanych z pozyskaniem i wdrożeniem pracownika wydaje się wyzwaniem. Od faktycznych inwestycji należy bowiem odliczyć między innymi zysk generowany przez danego pracownika. Wyliczając koszty pracownika, organizacje decydują się na stosowanie różnych metod. Wśród nich możemy wskazać, takie jak (Flamholtz, 1999: 55–78):

- Metoda kosztów historycznych (ang. *historical cost approach*) – polega na rejestrowaniu wszystkich inwestycji w rekrutację, selekcję, zatrudnianie oraz szkolenie i rozwój pracownika (między innymi wdrożenie), a następnie amortyzowaniu przez cały okres przewidywanej produktywności pracownika.
- Metoda kosztów zastąpienia (ang. *replacement cost approach*) – odnosi się do szacunkowego określenia wartości pracownika na podstawie kosztów, jakie firma musiałaby ponieść, chcąc zastąpić go innym o podobnych kwalifikacjach (wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu i postawie). Poza kosztami pozyskania i wdrożenia pracownika (wymienionymi we wcześniejszym punkcie) dodany zostaje tutaj koszt utraconej produktywności złożony z dwóch składowych: braku produktywności (w okresie rekrutacji) i ograniczonej produktywności (w czasie wdrożenia).
- Metoda kosztów alternatywnych (ang. *opportunity cost approach*) – opiera się na założeniu, że wartość pracownika wyliczana jest w oparciu o korzyści, które traci organizacja, nie wykorzystując jego całkowitego potencjału.
- Metoda kosztów bieżących (ang. *current cost approach*) – bazuje na określaniu wartości pracownika na bazie wszystkich kosztów związanych z jego pozyskaniem i zatrudnieniem oraz utrzymaniem w organizacji.

Warto nadmienić, że na poszczególne koszty wpływają czynniki omówione już wcześniej, takie jak rekrutacja, selekcja, wdrożenie, szkolenia, a ponadto ich dopasowanie do odpowiednich realiów organizacji oraz kontekstu społeczno-ekonomiczno-prawnego, w jakim ta organizacja funkcjonuje. Na długość stażu pracownika w firmie będą wpływać między innymi elementy kultury organizacyjnej, co także, choć jedynie częściowo, zależne jest od procesów realizowanych przez dział HR. Jak widzimy, wdrożenie odpowiedniej metodyki może nastroczać różnych wyzwań. Idealnym rozwiązaniem byłaby możliwość uwzględnienia wszystkich opisanych powyżej kwestii. Jak wskazuje jednak przytaczany już autor opracowania Eric G. Flamholtz (1999: 55–78), wybór odpowiedniej metody zależy od celów organizacji, specyfiki jej działalności oraz dostępnych danych.

Gromadzenie tych informacji pozwala na realizację kilku celów, wśród których warto wskazać między innymi weryfikowanie wpływu działań podejmowanych

przez HR na efektywność biznesową, benchmark, czyli porównanie z innymi organizacjami oraz planowanie i aktualizowanie strategii działań HR (na przykład polegających na zapewnieniu pracownikom zdalnego wsparcia psychologicznego, co ma poprawić ich poziom bezpieczeństwa psychologicznego i jest oczekiwanym przez nich benefitem). Oczwistym powodem jest optymalizacja kosztów (Trivedi, 2015: 5215–5217).

Zwrot z inwestycji w HR (HR ROI) to ocena efektywności inwestycji w działania HR. Zestawione zostają wydatki z uzyskanymi w wyniku tych inwestycji korzyściami. Wyliczamy tę wartość za pomocą następującego wzoru $HR\ ROI\ (\%) = [(ko\ rzy\ ści\ finansowe - koszty\ inwestycji) : koszty\ inwestycji] \times 100$ (Phillips, Phillips, 2016: 3–5). W celu uzyskania jak najbardziej wiarygodnych danych składowymi analizy HR ROI są liczne czynniki związane z produktywnością i kosztami operacyjnymi. Wśród nich można wymienić (Phillips, Phillips, 2016: 2–4):

- wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (HC ROI) – mierzy wartość dodaną przez pracowników w stosunku do kosztów ich zatrudnienia,
- wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego (HCVA) – ocenia wartość, jaką pracownicy wnoszą do organizacji ponad ich koszty,
- wskaźnik rentowności zasobów ludzkich (HCR) – analizuje zysk netto przypadający na jednego pracownika.

Dodatkowo uwzględnia się takie wskaźniki uzupełniające, jak:

- Wskaźnik kosztów operacyjnych na pracownika (CFTE) – opisuje sumę wszystkich kosztów utrzymania pracownika, poza wynagrodzeniem są to wszelkie benefity oraz koszty związane z wyposażeniem i użytkowaniem miejsca pracy. Wyliczany jest poprzez stosunek całkowitych kosztów operacyjnych do liczby pracowników. Warto wyliczać go osobno dla każdego z działów ze względu na indywidualną specyfikę kosztów poszczególnych komórek organizacji (Flamholtz, 1999: 148–152).
- Wskaźnik zysku ze sprzedaży na pracownika (PFTE) – ma na celu wskazanie, w jaki sposób każdy z pracowników przyczynia się do końcowego wyniku finansowego organizacji (Fitz-Enz, 2000: 118–119).
- Wskaźnik zysku brutto na jednego pracownika (PPFTE) – służy do analizy wydajności i produktywności przedsiębiorstwa (Marr, 2012: 49–51). Obserwując niski wynik tego wskaźnika, osoby zarządzające organizacją mogą uzyskać informację na temat potencjalnych obszarów do rozwoju: zbyt wysokich kosztów operacyjnych, nadmiernych wydatków bezpośrednich czy niedostatecznego poziomu (wartości) sprzedaży (Ulrich i in., 2008: 143–144).

W tym przypadku wymiarowanie będzie utrudnione w małych firmach, dla których agregowanie danych dotyczących wyżej opisanych działań będzie logistycznym wyzwaniem. Jeśli prowadzą one działalność wymagającą stałego inwestowania w rozwój kadr, to warto rozważenia będą dwie opcje. Należy zdecydować, czy bardziej opłacalnym rozwiązaniem będzie zatrudnienie dodatkowej osoby, której zostanie powierzony ten obszar, czy też wdrożenie odpowiedniego oprogramowania.

Podsumowanie

Wymiarowanie pracy działów HR w Polsce jest obszarem, który wymaga jeszcze wiele pracy, gdyż znikoma liczba organizacji wdraża w tym obszarze konkretne rozwiązania. Mimo że efektywność działu kadr można weryfikować aż w sześciu kategoriach – jak wskazuje niniejsze opracowanie – to jednak nie przekłada się to na popularność implementowania adekwatnych rozwiązań.

Jednocześnie dostępność szerokiej gamy metodyk, podejść i rozwiązań (także w obszarze IT) pozwala wnioskować, że agregowanie HR-owych danych ilościowych jest możliwe w organizacji każdego typu, rozmiaru i specjalizacji. Wyzwaniem może być jedynie brak odpowiedniej wiedzy lub też świadomości takiej potrzeby u decydentów – tak zarządców, właścicieli, jak i samych pracowników działu HR.

Promowanie wdrażania rozwiązań związanych z monitorowaniem wskaźników efektywności biznesowej działów kadr w sposób ukazujący ich znaczący wpływ na rentowność całej organizacji może stanowić solidną podstawę zwiększenia świadomości i zrozumienia dla tego zagadnienia. Tym samym działania te powinny wpłynąć na upowszechnienie podejścia systemowego w zarządzaniu potencjałem pracowników. Organizacje winny zaś dostosować odpowiednią metodykę do własnych potrzeb i możliwości, zyskując dzięki temu niebagatelny wpływ na świadome kształtowanie polityki kadrowej, a poprzez nią – na efektywność biznesową całej organizacji.

Bibliografia

- Almaamari Q.A., Alaswad H.I. (2021), *Factors Influencing Employees' Productivity: Literature Review*, [Factors-influencing-employees-productivity-literature-review-1528-2686-27-3-531.pdf](#) [dostęp: 20.04.2025].
- Austin R. (2025), *How To Measure The Impact And ROI Of Training Investments*, https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/03/19/how-to-measure-the-impact-and-roi-of-training-investments/?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 22.04.2025].
- Baker S.D., Griffith R.L. (2003), *Factors influencing employee absenteeism: A longitudinal analysis*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 88(5), s. 911–919.
- Balcerek-Wieszala A. (2011), *Wykorzystanie mierników do pomiaru funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4, s. 171–184.
- Bhatia M., Williams A. (2024), *Identifying Job Satisfaction Parameters among the Employees in Higher Educational Institutions: A Mathematical Model*, „WSEAS Transactions On Business And Economics”, vol. 21, s. 1768–1774.

- Blanchard K., Meyer P.J., Ruhe D. (2023), *Wiesz, możesz – działaj! Wykorzystaj swoją wiedzę w praktyce*, Warszawa: MT Biznes.
- Borowska-Pietrzak A. (2014), *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 350, s. 46–62.
- Borowska-Pietrzak A. (2023), *Satysfakcja zawodowa pracowników we współczesnej organizacji*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Bukłaha E., Cabała P. (2022), *Przydatność wybranych koncepcji zarządzania zmianą w świecie VUCA*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 186, s. 119–131.
- Dziok J. (2023), *Pomiar efektywności HR*, https://wskaznikihhr.pl/biblioteka/pomiar_efektywnosci_hr_236ad26f [dostęp: 23.04.2025].
- Filipowicz-Florczyk A. (2014), *Key Performance Indicators of the HR Function*, „Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy”, nr 4(28), s. 75–87.
- Fitz-Enz J. (2000), *ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, New York: Amacom.
- Fitzgerald L., Schoderbek M. (2012), *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, London: Pearson Education.
- Flamholtz E.G. (1999), *Measuring Human Resource Costs: Concept and Methods*, [w:] *Human Resource Accounting*, New York: Springer, s. 55–78.
- Gerlach J., Gil M. (2018), *Efektywność przedsiębiorstwa w teorii ekonomii – która z definicji najlepiej oddaje istotę zagadnienia?*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 2, s. 13–22.
- Ghosh A. (2025), *Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Systematic Literature Review*, „European Economic Letters”, vol. 15(1), s. 2732–2746.
- GRI 404: *Training and Education 2016* (2016), https://transparencylab.org/Documentation/Advocacy,%20Monitoring,%20Sustainable%20-%20Responsible%20Initiatives/Global%20Reporting%20Initiative/GRI%20404%20Training%20and%20Education_2016.pdf [dostęp: 22.04.2025].
- Gupta A., Baksi A.K. (2022), *HR Metrics and Quality of Hire in Human Capital Market: A Case Study*, <https://www.sumc.lt/index.php/se/article/view/1675/1251> [dostęp: 19.04.2025].
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002), *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 87(2), s. 268–279.
- Hauer G., Quan T.A.Y., Liang Y.K. (2021), *Leadership as an influencing factor in employee retention - a case study analysis in East Asian multinational corporations in the digital age*, https://pdfs.semanticscholar.org/aa85/e47fa98012f5b285ce52805ea53d64267a51.pdf?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 18.04.2025].

- Heinonen L. (2024), *Strategies and Challenges in Global Talent Management: Developing an Integrated Approach for Multinational Corporations*, Helsinki: University of Turku.
- Jayanthi R. (2020), *A Study on Effectiveness of HR Metrics*, <https://www.ijsr.net/archive/v9i2/SR20225131039.pdf> [dostęp: 17.04.2025].
- Junker T.L., Fong Ch.Y.M., Gorgievsky M., Gawke J.C.L., Bakker A.B. (2023), *From job crafting to job quitting? Testing a wise proactivity perspective*, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cdi-06-2022-0163/full/html> [dostęp: 22.04.2025].
- Khawaja S., Karimi H. (2023), *Exploring Factors Influencing Work Productivity: A Qualitative Case Study of Employee Motivation and Leadership Practices*, (PDF) [Exploring factors influencing work productivity: A qualitative case study of employee motivation and leadership practices](#) [dostęp: 22.04.2025].
- Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. (2006), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Krekel C., Ward G., De Neve J.-E. (2019), *Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3356581 [dostęp: 24.04.2025].
- Leśniak G. (2025), *Zetki chcą się realizować w pracy i dobrze zarabiać*, <https://www.prawo.pl/kadry/zetki-na-ryнку-pracy-badanie,532670.html> [dostęp: 22.04.2025].
- Malińska M. (2013), *Prezenteizm – zjawisko nieefektywnej obecności w pracy*, „Medycyna Pracy”, t. 64, nr 3, s. 439–445.
- Marr B. (2012), *Key Performance Indicators: The 75 Measures Every Manager Needs to Know*, Zittau: Pearson Financial Times Pub.
- Niezgoda Z. (2025), *Czym jest retencja pracowników i dlaczego warto ją mierzyć?*, <https://kadromierz.pl/blog/czym-jest-retencja-pracownikow-i-dlaczego-warto-ja-mierzyc/> [dostęp: 22.04.2025].
- Nyk M. (2024), *Decyzje przedsiębiorcze z wykorzystaniem metod ilościowych*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- O'Reilly L. (2024), *Measuring and improving employer branding through surveys and feedback*, <https://www.employer-branding-trends.com/blog/measuring-and-improving-employer-branding-through-surveys-and-feedback> [dostęp: 22.04.2025].
- Phillips J.J., Phillips P.P. (2016), *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, London: Routledge.
- Qin Ch., Zhang L., Cheng Y., Zha R., Shen D., Zhang Q., Chen X., Sun Y., Zhu Ch., Zhu H., Xiong H. (2023), *A Comprehensive Survey of Artificial Intelligence Techniques for Talent Analytics*, <https://arxiv.org/pdf/2307.03195> [dostęp: 17.04.2025].

- Raport *The 2016 Deloitte Millennial Survey* (2016), <https://www.canada.ca/content/dam/canada/employment-social-development/migration/documents/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf> [dostęp: 18.04.2025].
- Rink L., Meijdam J., Graus D. (2024), *Aspect-Based Sentiment Analysis for Open-Ended HR Survey Responses*, <https://arxiv.org/pdf/2402.04812> [dostęp: 22.04.2025].
- Robak E. (2013), *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 9, s. 73–83.
- Sak-Skowron M., Skowron Ł. (2017), *Determinanty satysfakcji z pracy – studium teoretyczne*, „Marketing i Zarządzanie”, nr 2, s. 243–253.
- Stewart W.F., Ricci J.A., Chee E., Morganstein D. (2003), *Lost productive time and cost due to common pain conditions in the U.S. workforce*, „Journal of the American Medical Association”, vol. 290(18), s. 2443–2454.
- Sullivan J. (2022), *Measuring Quality of Hire – The Ultimate Recruiting Metric*, <https://drjohnsullivan.com/wp-content/uploads/2007/11/quality-of-hire-whitepaper.pdf> [dostęp: 18.04.2023].
- The move to mandatory reporting. Survey of Sustainability Reporting 2024* (2024), <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf.coredownload.inline.pdf> [dostęp: 22.04.2025].
- Tomczak M., Krawczyk-Bryłka B. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*, Warszawa: Difin.
- Trivedi A. (2015), *HR Metrics: A Benchmark Towards Effectiveness*, „International Journal of Recent Scientific Research”, vol. 6(7), s. 5215–5218.
- Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. (2008), *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Van Vulpen E. (2021), *Employee Retention Rate: All You Need to Know*, https://www.aihr.com/blog/employee-retention-rate/?utm_source=chatgpt.com [dostęp: 22.04.2025].
- Walasik M., Mizerska P. (2023), *Pomiar efektywności działań marketingowych na przykładzie organizacji badawczej w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 188, s. 83–100.
- Zhao D. (2021), *Glassdoor Workplace Trends for 2022*, <https://www.glassdoor.com/blog/2022-workplace-trends/> [dostęp: 22.04.2025].

O autorze

Konrad Schroeder – magister psychologii, wykładowca w Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, pełni rolę asystenta na Wydziale Psychologii i Pedagogiki. Akredytowany trener kompetencji psychospołecznych, dyplomowany coach i certyfikowany konsultant narzędzi psychometrycznych (Insights Discovery, ILM72, MTQ48). Konsultant HR i praktyk biznesu zarządzający dwiema firmami. Posiada 20-letnie doświadczenie w zakresie wspierania firm w skutecznym wdrażaniu projektów diagnostycznych oraz rozwoju procesów HR.

About the Author

Konrad Schroeder – MA in psychology, lecturer at the University of Humanities and Economics in Lodz. He serves as an assistant at the Faculty of Psychology and Pedagogy. He is an accredited trainer of psychosocial competences, certified coach and certified consultant of psychometric tools (Insights Discovery, ILM72, MTQ48). He is a HR consultant and business practitioner managing two companies. He has 20 years of experience in supporting companies in the effective implementation of diagnostic projects and the development of HR processes.



Karolina Kukuła  <https://orcid.org/0009-0009-4213-8028>

Akademia Nauk Stosowanych WSGE w Józefowie

e-mail: wkukula@g.pl

Zarządzanie potencjałem pracowników jako wyraz zmieniających się trendów zarządzania w przedsiębiorstwach

Managing employee potential as a strategic trend in contemporary organizations

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.835>

Streszczenie

Artykuł analizuje ewolucję zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy rosnącej roli potencjału pracowników jako kluczowego zasobu strategicznego. Autorka ukazuje, jak przemiany społeczno-gospodarcze, rozwój gospodarki opartej na wiedzy oraz zmiany na rynku pracy wpłynęły na odejście od klasycznego HRM w stronę podejścia skoncentrowanego na identyfikacji, rozwoju i utrzymaniu talentów. W tekście podkreślono znaczenie motywacji, elastyczności oraz samoświadomości pracowników, a także złożoność procesów ich oceny i zaangażowania. Przywołując koncepcje Druckera, Ulricha czy Kahnemana, autorka zwraca uwagę na potrzebę holistycznych, zindywidualizowanych strategii HR, które wspierają rozwój jednostek zdolnych do adaptacji w dynamicznym środowisku. Zarządzanie potencjałem ukazane jest nie tylko jako narzędzie zwiększania efektywności, ale także jako element budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Artykuł wzywa do traktowania kapitału ludzkiego nie jako kosztu, lecz jako inwestycji decydującej o przyszłości organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie potencjałem pracowników, kapitał ludzki, zarządzanie talentami

Abstract

This article explores the evolution of human resource management with a focus on employee potential as a key strategic asset. It outlines how socio-economic transformations, the rise of the knowledge economy, and shifting labour market dynamics have led to a transition from traditional HRM towards talent-focused approaches. Emphasis is placed on motivation, flexibility, and self-awareness as essential traits, as well as the complexity of evaluating and engaging talent. Drawing on concepts from Drucker, Ulrich, and Kahneman, the article advocates for holistic, individualized HR strategies that foster the development of adaptive employees in rapidly changing environments. Talent management is presented not only as a means to boost organizational efficiency but also as a cornerstone for sustainable competitive advantage. Ultimately, the article calls for viewing human capital not as a cost, but as a long-term investment shaping the organization's success.

Keywords: employee potential management, human capital, talent management

Wprowadzenie

Rozważania nad zarządzaniem potencjałem pracowników wymagają rozpoczęcia od podstawowego zagadnienia, jakim jest zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Współcześnie stanowi ono jeden z kluczowych filarów efektywnego funkcjonowania organizacji. Już w XIX wieku zauważono istotną rolę pracowników jako zasobu organizacyjnego oraz znaczenie ich motywacji dla rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Dynamika zmian zachodzących współcześnie w otoczeniu organizacji sprawia, że ewoluje postrzeganie zasobów ludzkich, a tym samym przyjęty format ich zarządzania. Celem tego artykułu jest nie tylko przybliżenie kierunku ewolucji trendów związanych z zarządzaniem kapitałem, ale również wskazanie pewnej korelacji pomiędzy etapem rozwoju jednostki a jej oczekiwaniami, które stawia wobec przedsiębiorstwa, w jakim pracuje. Idąc dalej, można postawić tezę, że rozwój gospodarczo-technologiczny systemów zarządzania zmienił nasze spojrzenie na wzajemne relacje, a w konsekwencji wprowadził nowe rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Źródłem informacji w tym artykule są przede wszystkim studia literaturowe i wyniki badań innych autorów z zakresu szeroko pojętej socjologii i HR.

Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

Na wstępie należy podkreślić, że zasoby ludzkie w ścisłym znaczeniu nie stanowią własności organizacji. To pracownik jest właścicielem wiedzy, kompetencji i uni-

kalnych predyspozycji, a organizacja może jedynie tworzyć warunki sprzyjające ich efektywnemu wykorzystaniu w realizacji własnych celów (Pocztowski, 2007: 57). To ważna perspektywa, która już niejako stawia tezę, że sposób zarządzania zasobami ludzkimi w firmie to tak naprawdę próba wpływu na pracownika w taki sposób, by chciał on wykorzystać własne możliwości do realizacji celu przedsiębiorstwa. Aby miało to miejsce, niezbędna jest świadomość obu stron tej wymiany. Zarządzanie potencjałem pracowniczym stanowi zatem szczególną formę kontraktu społeczno-organizacyjnego pomiędzy jednostką a przedsiębiorstwem. Jego istotą jest świadome i metodyczne ukierunkowanie działań kadrowych na realizację celów krótko- i długoterminowych, które mają za zadanie budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Efektywne wykorzystanie unikalnych cech i zdolności pracowników przekłada się bezpośrednio na wymierne korzyści dla organizacji (Walkowiak, 2007: 19–20).

Według Michaela Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne, spójne i kompleksowe podejście do problematyki kierowania i rozwoju kapitału ludzkiego w ramach struktury organizacyjnej. Każdy element tego procesu stanowi integralną część zarządzania organizacją jako całością. ZZL opiera się na założeniu, iż organizacje istnieją po to, by dostarczać klientom określone wartości. W tym ujęciu człowiek nie jest jedynie kosztem zmiennym, lecz trwałym zasobem wymagającym odpowiedniego przywództwa i stwarzania warunków do pełnego rozwoju jego potencjału (Armstrong, 2016: 5).

Wraz z rozwojem cywilizacyjnym i społecznym koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi ewoluowały, odzwierciedlając zmieniające się style życia, poziom świadomości oraz przyjmowane strategie organizacyjne. Literatura przedmiotu (Kostera, 1994) wyróżnia trzy zasadnicze fazy rozwoju zarządzania strategicznego w tym obszarze:

1. Faza operacyjna (1900–1945) – charakteryzująca się podejściem administracyjnym, skoncentrowanym głównie na kwestiach płacowych i kadrowych.
2. Faza menedżerska (1945–1980) – w której działy kadr wspierały kierownictwo w zarządzaniu personelem oraz prowadziły procesy rekrutacyjne.
3. Faza strategiczna (od lat osiemdziesiątych XX wieku) – trwająca do dziś, integrująca procesy HR z przyjętą strategią organizacyjną i rynkową.

Już w okresie rewolucji przemysłowej, kiedy małe przedsiębiorstwa zaczęły się konsolidować w większe jednostki produkcyjne, pojawiły się pytania o sposoby zwiększenia wydajności organizacyjnej. Celem nie było wyłącznie utrzymanie się na rynku, lecz również maksymalizacja zysków poprzez podniesienie efektywności pracy. Jednym z pionierów badań w tym zakresie był Frederick W. Taylor, który w dziele *Shop Management* zwrócił uwagę na standaryzację procesów oraz behawioralne aspekty funkcjonowania pracowników.

Taylor dokonał podziału pracowników na tak zwanych pracowników pierwszej klasy i pracowników przeciętnych. Podstawą tej klasyfikacji była obserwowana motywacja oraz stosunek jednostek do powierzonych im zadań. Zauważył, że pracownicy przeciętni charakteryzują się minimalizacją wysiłku, co prowadzi do tworzenia

zamkniętego środowiska pracy, w którym jednostki ambitniejsze tracą zapał do osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników (Taylor, 1911: 60–64). Ukrywanie przez zespół rzeczywistego potencjału produkcyjnego wynikało jego zdaniem z braku świadomości pracowników niższego szczebla, którzy nie dostrzegali negatywnego wpływu spowolnionej pracy na rozwój przedsiębiorstwa. Jednocześnie obawiali się, że zwiększone zaangażowanie może prowadzić do redukcji zatrudnienia. Odpowiedzialność za ten stan rzeczy ponosiło również kierownictwo, które tolerowało obniżoną wydajność. W odpowiedzi na te zjawiska Taylor postulował wprowadzenie standaryzacji procesów, zwiększenie nadzoru oraz indywidualizację systemów wynagrodzeń. Według niego te elementy mogły przyczynić się do wzrostu efektywności produkcyjnej, a tym samym do rozwoju gospodarczego (Taylor, 1911: 70–74).

Wraz z ewolucją warunków gospodarczych zmieniały się podejścia do zarządzania potencjałem ludzkim. W dobie rosnącej automatyzacji i koncentracji na jakości Peter Drucker postulował konieczność dostosowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi do nowych realiów społeczno-ekonomicznych. W *Praktyce zarządzania* Drucker wskazywał, że nadrzędnym celem przedsiębiorstwa nie powinno być jedynie generowanie zysków, lecz budowanie relacji z otoczeniem i kreowanie wartości dla klientów. Potencjał organizacji przejawia się w umiejętności dostrzegania i zaspokajania nowych, wcześniej niezidentyfikowanych potrzeb społecznych (Drucker, 1998: 79–85). Przedsiębiorstwa zwiększają koszyk potrzeb swoich klientów, aby zwiększyć sprzedaż. Należy jednak zdać sobie sprawę z tego, że rolę klienta i rolę pracownika przyjmuje ta sama jednostka. Rozwój jej potrzeb daje bodziec do chęci zebrania odpowiedniego kapitału do ich realizacji. Drucker formułuje tym samym koncepcję organizacji jako systemu osadzonego w środowisku społecznym. Przedsiębiorstwo wchodzi w interakcje z otoczeniem i wpływa na jego świadomość oraz potencjał.

Mimo silnego akcentu na odpowiedzialność społeczną Drucker zaznacza, że działalność prospołeczna powinna być dla organizacji opłacalna i traktowana jako szansa strategiczna, a nie jedynie koszt (Drucker, 1998: 79–85). Tę tezę rozwijał także Rafał Krupski, podkreślając, że organizacja jako system techniczno-społeczny pozostaje w ścisłym powiązaniu z otoczeniem. Skutkiem tej integracji są zarówno efekty pozytywne (synergia rozwoju), jak i potencjalnie negatywne (Krupski, 2004: 15).

Koncepcja misji i wizji przedsiębiorstwa, a także wyznaczenie celów strategicznych i operacyjnych stanowią fundament współczesnego zarządzania. Przejrzystość i konsekwencja w formułowaniu celów pozwalają zarówno menedżerom, jak i pracownikom na lepsze ukierunkowanie działań oraz rozwój kompetencji. Znajomość celów organizacyjnych przekłada się bezpośrednio na poziom efektywności jednostki, umożliwiając precyzyjne określenie kierunku oraz intensywności podejmowanych działań. Mając świadomość celów i ryzyka, jakie stoją przed organizacją, rekrutujemy w dane struktury odpowiednie jednostki, które w jakimś stopniu identyfikują się z przyjętą strategią firmy, tym samym wyrażają chęć wykorzystania własnych zasobów do jej realizacji.

W tym kontekście szczególne znaczenie zyskuje koncepcja zarządzania przez cele (ang. *Management by Objectives*), w której kluczową rolę odgrywa samoświadomość oraz samorealizacja pracownika. Celem tego podejścia jest odejście od autorytarnego, przymusowego stylu zarządzania na rzecz modelu opartego na współodpowiedzialności i partycypacji. Jak zauważa Drucker (1998: 79–85), zarządzanie przez cele ma w zamierzeniu zwiększyć autonomię jednostki i jej wpływ na realizację zadań w ramach przyjętej strategii.

Nowoczesne teorie zarządzania

Dynamiczny rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz transformacja modeli ekonomicznych doprowadziły do narodzin tak zwanej gospodarki opartej na wiedzy. To nowoczesne podejście do rozwoju gospodarczego zostało ukształtowane w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, a jego podstawą są technologie informacyjno-komunikacyjne, kreatywność pracowników oraz innowacyjność procesów.

Choć nie istnieje jedna uniwersalna definicja zarządzania wiedzą, istotą tego modelu jest przekonanie, że kompetencje, doświadczenie i zdolności adaptacyjne pracowników stanowią główny kapitał organizacji. Wiedza – jako zasób niematerialny – staje się dobrem rynkowym, wnoszonym do przedsiębiorstwa przez zatrudnianych specjalistów (Wronkowska, 2012). Niemniej jednak w obliczu przyspieszającego tempa zmian technologicznych sama wiedza przestała być wystarczająca. Obecnie kluczową rolę odgrywają zdolności do szybkiego uczenia się, elastyczność w działaniu i gotowość do przejmowania złożonych ról zawodowych (Fernández-Aráoz, 2014). Szybko dokonujące się zmiany otoczenia, w którym znajduje się firma, rozwój informacji, sprawiają, że wiedza, jaką zdobyła jednostka nawet kilka lat wcześniej, może być już nieaktualna. Wartość zasobu zależy więc przede wszystkim od możliwości dostępu do wiedzy i umiejętności jej wykorzystania. Szybkość dotarcia do odpowiednich, czyli prawdziwych i pożytecznych informacji, umiejętność ich wykorzystania są czynnikami determinującymi uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Sukces organizacji zależy zatem nie tylko od poziomu wiedzy zatrudnionych osób, lecz przede wszystkim od umiejętności jej zastosowania w warunkach ciągłych zmian. W tym kontekście planowanie personalne nabiera nowego znaczenia. W szerokim ujęciu obejmuje ono decyzje strategiczne dotyczące polityki kadrowej, bezpieczeństwa pracy, kosztów zatrudnienia czy warunków socjalnych. W węższym sensie koncentruje się na określaniu zapotrzebowania na kapitał ludzki – liczby pracowników, ich kwalifikacji, kompetencji, miejsca i czasu wykonywania pracy (Pocztowski, 1998: 57–58). Niezwykle istotnym elementem tego procesu jest zapewnienie dwukierunkowego przepływu informacji – zarówno wewnątrz organizacji (w kontekście realizacji celów), jak i między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Tylko

wówczas możliwe staje się precyzyjne dopasowanie kompetencji pracowników do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych.

Zarządzanie potencjałem pracowników – rola motywacji

W literaturze przedmiotu można wyróżnić trzy główne podejścia do zarządzania talentami, zaproponowane przez Roberta Lewisa i Roberta Heckmana. Pierwsze z nich utożsamia zarządzanie talentami z klasycznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, ograniczając je do technicznych aspektów, takich jak rekrutacja, rozwój przywództwa czy planowanie kariery. Drugie podejście skupia się na analizie popytu i podaży talentów – od identyfikacji potrzeb, przez wdrażanie, aż po rozwój zasobów. Trzecie z kolei postuluje budowę zespołów na podstawie potencjału jednostek, przy czym osoby o wyższych kompetencjach i umiejętnościach powinny obejmować stanowiska liderskie, wspierając rozwój pracowników o mniejszym potencjale (Lewis, Heckman, 2006).

Współczesny rynek pracy znajduje się w stanie ciągłej transformacji, na którą wpływają zarówno zmiany technologiczne, jak i wydarzenia globalne – takie jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie. Te czynniki istotnie przyspieszyły dynamikę zmian na polskim rynku pracy, który – mimo tych wyzwań – pozostaje rynkiem pracownika. Oznacza to, że to pracownicy coraz częściej definiują warunki zatrudnienia i oczekują elastyczności ze strony pracodawców (*Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Marzec 2023*, 2023). Wykreowane w czasie lockdownu potrzeby i wypracowane rozwiązania zmieniły sposoby postrzegania pracy. W tym kontekście następuje stopniowe odejście od klasycznego modelu HRM, w którym nacisk kładziono na rozwój umiejętności i wiedzy, na rzecz strategii skoncentrowanych na zarządzaniu potencjałem i talentami. Coraz częściej to nie inwestycje w rozwój są celem, lecz zatrzymanie pracowników posiadających kluczowe kompetencje w ramach organizacji. Jak zauważa Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, organizacje pragną budować przewagę konkurencyjną, koncentrując się na talencie jako zasobie strategicznym i podejmując działania nie tyle rozwijające pracownika, ile odpowiadające na jego indywidualne potrzeby i wartości (Zakrzewska-Bielawska, 2013: 82–90).

Takie podejście koresponduje z ewolucją relacji między pracownikiem a pracodawcą. Zmieniające się potrzeby jednostek, ich wzrastająca samoświadomość oraz sprzyjająca im koniunktura rynkowa powodują, że jakiegokolwiek przeszkody w realizacji indywidualnych celów – lub rozbieżność wartości z systemem organizacyjnym – mogą prowadzić do decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia (Kurnał, 1969). Tym samym rośnie ryzyko dla pracodawcy, że inwestycje w kapitał ludzki nie przyniosą oczekiwanych zwrotów. Zrozumiano zatem, że zaspokajanie potrzeb pracowników ma istotne znaczenie dla ich zaangażowania oraz skłonności do wykorzystywania pełni swojego potencjału na rzecz przedsiębiorstwa. Zarządzanie potencjałem pracowniczym należy zatem postrzegać dwojako: z jednej strony jako proces iden-

fikacji i aktywizacji kompetencji jednostki, a z drugiej – jako działania motywujące pracownika do ich wykorzystania zgodnie z celami organizacji.

Niewątpliwym wyzwaniem pozostaje trafna ocena potencjału kandydata lub pracownika. W praktyce rekrutacyjnej dominuje podejście oparte na twardych danych – kwalifikacjach, doświadczeniu czy wynikach – co, jak wskazuje Daniel Kahneman, może prowadzić do błędów poznawczych. W *Pułapkach myślenia* autor opisuje zjawisko heurystyki zastępowania, polegające na błędnym utożsamieniu aktualnych cech jednostki z jej przyszłym potencjałem. Istnieje bowiem zasadnicza różnica między posiadaniem wiedzy a zdolnością do jej adaptacyjnego wykorzystania w zmieniającym się środowisku (Kahneman, 2012: 133). W podejściu atrybutowym zakłada się, że każda jednostka posiada unikalny zbiór cech – swoistych talentów – których efektywne wykorzystanie wymaga odpowiedniego poziomu samoświadomości. To, w jakim stopniu jednostka potrafi identyfikować swoje predyspozycje i wykorzystywać je w praktyce, zależy zarówno od czynników wewnętrznych (osobistych zasobów i motywacji), jak i zewnętrznych (środowiska pracy oraz możliwości rozwojowych).

Potencjał jednostki jawi się więc jako kombinacja cech wrodzonych (na przykład zdolności poznawczych), motywacji do samodyscypliny i realizacji celów, jak i społecznie ukształtowanych postaw, nabytych w procesie socjalizacji. Mark Leary, analizując znaczenie więzi społecznych, wykazał, że potrzeba akceptacji społecznej stanowi kluczowy czynnik dla podtrzymania wysokiej samooceny. Jego badania potwierdzają, że poczucie wartości jednostki pełni funkcję swoistego socjometru, który reaguje na sygnały odrzucenia lub akceptacji w grupie (Kenrick, Neuberg, Cialdini, 2002). W momencie rozpoczęcia zatrudnienia pracownik wchodzi do organizacji z określonym zestawem oczekiwań i potrzeb, których zaspokojenie warunkuje jego zaangażowanie oraz długoterminową współpracę. Wraz z ewolucją świadomości jednostki zmieniały się również te potrzeby – od podstawowych, materialnych, ku bardziej złożonym, związanym z samorealizacją, poczuciem sensu oraz równowagą między życiem zawodowym a prywatnym.

Zarówno teoria, jak i praktyka zarządzania personelem potwierdzają, że efektywność pracownika wzrasta, gdy organizacja podejmuje świadome działania w obszarze motywacji. Kluczowym podejściem teoretycznym jest tak zwana teoria treści (inaczej: teoria potrzeb), która stanowi podstawę współczesnych systemów zarządzania motywacją. Jednak skuteczna motywacja pracowników stanowi proces złożony i wielowymiarowy, którego skomplikowanie wynika z kilku istotnych uwarunkowań (Sikora, 2000: 16–23):

1. Istnieje ogromna różnorodność potrzeb, które cechują poszczególne jednostki, a ponadto mają one charakter dynamiczny – zmieniają się wraz z doświadczeniem i sytuacją życiową.
2. Sposoby przekształcania potrzeb w konkretne działania są zróżnicowane – to, co dla jednej osoby stanowi motywator, dla innej może być czynnikiem obojętnym lub nawet demotywującym.

3. Brak konsekwencji w działaniach ukierunkowanych na zaspokojenie potrzeb – ludzie często nie działają racjonalnie, a motywy ich działania mogą się zmieniać w zależności od okoliczności.
4. Różnorodność reakcji na brak możliwości zaspokojenia potrzeb – jednostki reagują w odmienny sposób, od pasywności i rezygnacji, po aktywny sprzeciw czy odejście z organizacji.

Z tych względów tworzenie jednorodnych systemów motywacyjnych, które będą skuteczne wobec całej populacji pracowników, jest praktycznie niemożliwe. Konieczne jest indywidualne podejście, oparte na analizie potrzeb i oczekiwań konkretnej osoby. W zależności od interpretacji ważności określonej potrzeby jednostka wybierze taki model działania, który – przy założeniu racjonalnego wykorzystania dostępnych zasobów i wiedzy – umożliwi jej jak najszybsze osiągnięcie celu. W tym kontekście warto przypomnieć, że podstawowym celem organizacji nie jest zaspokajanie potrzeb pracowników jako takich. Owszem, zarządzanie talentami i potencjałem zakłada identyfikację, rozwój i utrzymanie jednostek kluczowych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa. Niemniej, działania organizacji powinny przypominać proces inwestycyjny, w którym zasoby są kierowane tam, gdzie przyniosą największy zwrot (Ulrich i in., 2017: 79–105).

Model Ulricha obejmuje sześć etapów zarządzania talentami:

1. Kupowanie (ang. *buying*) – pozyskiwanie odpowiednich zasobów z rynku pracy (rekrutacja).
2. Budowanie (ang. *building*) – rozwijanie kompetencji wewnątrz organizacji.
3. Pożyczanie (ang. *borrowing*) – pozyskiwanie wiedzy i umiejętności z zewnątrz (na przykład konsultanci, mentorzy).
4. Ograniczanie (ang. *bouncing*) – awansowanie najbardziej wartościowych jednostek.
5. Usuwanie (ang. *bouncing*) – eliminacja pracowników, którzy nie wnoszą wartości do organizacji.
6. Utrzymywanie (ang. *binding*) – wiązanie kluczowych talentów z organizacją.

Zarządzanie potencjałem nie może więc polegać wyłącznie na egalitarnym traktowaniu zasobów ludzkich, lecz powinno skupiać się na jednostkach zdolnych do adaptacji, rozwoju i współtworzenia wartości organizacyjnej. To właśnie one stanowią fundament przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

W realiach dynamicznie zmieniającego się otoczenia gospodarczego i technologicznego utrzymanie potencjału pracowników w strukturach organizacyjnych staje się wartością nadrzędną. Mimo że nadal mamy do czynienia z rynkiem pracownika – o czym świadczy chociażby stosunkowo niska stopa bezrobocia w Polsce (według danych GUS 5,3% po pierwszym kwartale 2025 roku; *Zeszyt metodologiczny: Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników według zawodów*, 2024) – organizacje coraz częściej koncentrują się nie tyle na formalnych kwalifikacjach kandydatów, ile na ich zdolności do wykorzystania posiadanego potencjału w kontekście

aktualnych i przyszłych potrzeb firmy. Wzrasta świadomość znaczenia kompetencji adaptacyjnych, elastyczności, samodzielności oraz chęci uczenia się. Przedsiębiorstwa, które chcą pozostać konkurencyjne, wdrażają strategię zarządzania talentami i motywacją, ukierunkowane na rozwój, a przede wszystkim – na zatrzymanie wartościowych pracowników. Potencjał pracowniczy staje się zasobem, którego utrata wiąże się z wymiernymi stratami – nie tylko finansowymi, lecz także strukturalnymi i wizerunkowymi.

Firmy coraz częściej dostrzegają zmieniające się potrzeby i priorytety zatrudnionych osób. Odpowiedzią na to są między innymi programy rozwoju talentów, ścieżki kariery, działania wspierające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (tzw. *work-life balance*), a także innowacyjne benefity. Przedsiębiorstwa, które aktywnie dostosowują swoje działania do oczekiwań pracowników, nie tylko zyskują większe zaangażowanie i lojalność, ale także zwiększają swoją atrakcyjność jako pracodawca.

Przestrzeń do rozwoju, zaufanie i możliwość samorealizacji w ramach organizacji są dziś często ważniejsze niż standardowe pakiety wynagrodzeń. Dostosowanie polityki personalnej do zmiennych warunków rynkowych oraz indywidualnych oczekiwań pozwala firmom reagować na zmiany, a ponadto wyprzedzać je, co może przełożyć się na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie potencjałem pracowniczym wymaga dziś podejścia strategicznego, opartego na danych, analizie ryzyka oraz długofalowej wizji rozwoju organizacji. Pozwala to nie tylko na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, ale również na budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności, odpowiedzialności i ciągłemu doskonaleniu.

Podsumowanie

Tempo zmian zarówno w aspekcie społecznym, jak i biznesowym oraz technologicznym, którego dziś doświadczamy, jest trudne do porównania z jakimkolwiek innym okresem historycznym. Wpływa to znacząco na sposób komunikacji, zdobywania informacji czy budowania relacji, ale przede wszystkim akcentuje konieczność realizacji potrzeb jednostki. Rozwój osobisty to hasło, które dziś stale towarzyszy człowiekowi, i stało się swoistym produktem, wytwarzaną w dobie lockdownu potrzebą, którą obecnie należy brać pod uwagę, tworząc strategię zarządzania zasobami ludzkimi.

W dobie dynamicznych zmian demograficznych i technologicznych zarządzanie talentami stało się strategicznym filarem funkcjonowania organizacji. Coraz większy nacisk kładzie się nie tylko na pozyskiwanie, ale przede wszystkim na utrzymanie pracowników o wysokich kompetencjach. Oczekiwania zatrudnionych – związane między innymi z elastycznością, dobrostanem psychicznym czy rozwojem zawodowym – powodują konieczność dostosowania kultury organizacyjnej i systemów motywacyjnych. Zróżnicowanie potrzeb w zależności od poziomu stanowiska wymaga

stosowania zindywidualizowanych rozwiązań. Pracownicy wyższego szczebla coraz częściej oczekują kompleksowego wsparcia, w tym dostępu do benefitów prestiżowych i narzędzi równoważących życie zawodowe z prywatnym. Odpowiedzią na te potrzeby powinny być holistyczne strategie HR, uwzględniające tak cele ekonomiczne, jak i aspekty psychospołeczne.

Działania w zakresie zarządzania potencjałem powinny być ściśle powiązane z analizą otoczenia i prognozowaniem przyszłych kierunków rozwoju. HR staje się tym samym nie tylko funkcją operacyjną, ale także partnerem strategicznym zarządu. Warto zaznaczyć, że rozwój przyjętych strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest coraz droższy, biorąc pod uwagę rosnące koszty osobowe, jak też potrzeby pracowników, które powinny być zrealizowane w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. To najważniejszy argument wskazujący, że sam rozwój organizacyjny nie wpłynąłby tak znacząco na ewolucję postrzegania zasobów ludzkich bez oddziaływania pracowników na kształt i przyjęte formy zatrudnienia. Głównie znaczenie ma tutaj ilość i jakość siły roboczej, która znajduje się na rynku, oraz jej wymagania stawiane w kontrze do propozycji potencjalnego pracodawcy.

Organizacje niejako musiały zmienić swoje podejście do kapitału ludzkiego z narzędziowego w dobie industrializacji do inwestycyjnego, gdzie ten zasób, wykorzystując własny potencjał, będzie decydował o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a de facto o utrzymaniu się danej firmy na rynku. Rozwój świadomości konsumenta wpływa nie tylko na podejmowane decyzje zakupowe, ale również na odbiór organizacji przez ich pracowników. Dlatego ważne jest, aby działy kadrowe stały się niejako pośrednikiem pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, realizując swoje działania zgodnie z wymaganiami rynkowymi. Dziś zarządzanie potencjałem pracowników stało się niejako odpowiedzią na problemy współczesnych przedsiębiorstw, takie jak inflacja, rosnąca konkurencja i trendy demograficzne.

Bibliografia

- Armstrong M. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Drucker P.F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Warszawa: MT Biznes.
- Fernández-Aráoz C. (2014), *21st-Century Talent Spotting*, „Harvard Business Review”, vol. 92, no. 6, s. 46–54.
- Kahneman D. (2012), *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Poznań: Media Rodzina.
- Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B. (2002), *Psychologia społeczna. Rozwiązanie tajemnic*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostera M. (1994), *Zarządzanie personelem*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Krupski R. (2004), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wałbrzych: Wydawnictwo I-BiS.
- Kurnal J. (1969), *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lewis R.E., Heckman R.J. (2006), *Talent Management: A Critical Review*, „Human Resource Management Review”, vol. 16, no. 2, s. 139–154.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków: Antykwa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Marzec 2023* (2023), Warszawa: PARP.
- Sikora J. (2000), *Motywowanie pracowników*, Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Taylor F.W. (1911), *Shop Management*, New York: Harper & Brothers.
- Ulrich D., Kryscynski D., Ulrich M., Brockbank W. (2017), *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It*, New York: McGraw-Hill Education.
- Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Wronkowska A. (2012), *Zarządzanie wiedzą jako moda*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 29, s. 3–14.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w MSP w kontekście zachowań innowacyjnych*, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Zeszyt metodologiczny: Zapotrzebowanie rynku pracy na pracowników według zawodów* (2024), Warszawa: GUS.

O autorce

Karolina Kukuła – magister socjologii pracy i przedsiębiorczości na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, ukończyła studia podyplomowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w Wyższej Szkole Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu. Od 15 lat specjalizuje się w ZZL, od trzech lat jest wykładowcą przedmiotów z zakresu HR na Akademii Nauk Stosowanych WSGE w Józefowie.

About the Author

Karolina Kukuła – MA in sociology of work and entrepreneurship at the Adam Mickiewicz University in Poznań. She completed postgraduate studies in human resources management at the University of Humanities and Journalism in Poznań. She has been specializing in HRM for 15 years, and for three years she has been a lecturer of HR subjects at the Academy of Applied Sciences WSGE in Józefów.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.



CZĘŚĆ II
LOGISTYKA
I ZARZĄDZANIE
TRANSPORTEM

Damian Kociemba  <https://orcid.org/0000-0002-6604-858X>
Independent scholar
e-mail: kociemba.damian.kd@gmail.com

Managing battery risks in urban micromobility: ensuring compliance with the ADR Agreement in shared e-bike operations

**Zarządzanie ryzykiem związanym
z użytkowaniem baterii w mikromobilności:
Zapewnienie zgodności z umową
ADR w operacjach współdzielenia rowerów
elektrycznych**

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.832>

Abstract

The rapid expansion of shared electric bicycle (e-bike) systems has made them a vital component of modern urban micromobility, offering solutions to congestion, emissions, and accessibility. However, this development brings new risks – especially those associated with lithium-ion battery technology. This article examines the operational, environmental, and regulatory challenges posed by lithium-ion batteries in shared e-bike fleets, with a particular focus on compliance with the ADR Agreement governing the international transport of dangerous goods. By synthesizing findings from the scientific literature, technical standards, and safety guidelines, the study identifies critical issues related to battery degradation, thermal runaway, and end-of-life logistics. It assesses the readiness of current fleet management practices to meet ADR standards and proposes integrated recommendations for system operators and municipal authorities. These include engineering improvements, proactive maintenance, staff training, data-driven policy design, and public engagement. The paper argues that regulatory compliance, par-

ticularly with ADR, should not be seen as a constraint but as a strategic component of responsible and sustainable micromobility. Without such integration, the risks associated with battery failure and legal non-compliance could undermine both operational safety and public trust.

Keywords: micromobility, ADR Agreement, lithium-ion batteries, electric bicycles

Streszczenie

Dynamiczny rozwój systemów współdzielonych rowerów elektrycznych (e-bike sharing) uczynił je istotnym elementem miejskiej mikromobilności. Stały się one odpowiedzią na problemy zatłoczenia, emisji oraz ograniczonej dostępności transportu. Jednak wraz z tym rozwojem pojawiają się nowe zagrożenia – zwłaszcza te związane z technologią akumulatorów litowo-jonowych. Artykuł analizuje wyzwania operacyjne, środowiskowe i regulacyjne wynikające z zastosowania tych baterii we flotach współdzielonych, koncentrując się na zgodności z przepisami umowy ADR, regulującej międzynarodowy przewóz drogowy towarów niebezpiecznych. Na podstawie analizy literatury, norm technicznych i zaleceń bezpieczeństwa zidentyfikowano kluczowe problemy, takie jak degradacja baterii, zjawisko ucieczki termicznej oraz logistyka końca cyklu życia akumulatorów. Ocena obecnych praktyk zarządzania flotami wskazuje na potrzebę zwiększenia zgodności z ADR poprzez wdrożenie rozwiązań inżynierskich, systemowych i organizacyjnych. Zaproponowano zintegrowane rekomendacje dla operatorów i władz miejskich, obejmujące między innymi nadzór nad ładowaniem, szkolenia z zakresu ADR, politykę opartą na danych oraz edukację społeczną. Autor argumentuje, że zgodność z regulacjami – w szczególności z ADR – powinna być postrzegana nie jako bariera, ale jako strategiczny element odpowiedzialnej i zrównoważonej mikromobilności. Jej brak grozi nie tylko incydentami operacyjnymi, lecz także utratą zaufania społecznego do całego sektora

Słowa kluczowe: mikromobilność, umowa ADR, baterie litowo-jonowe, rowery elektryczne

Introduction

In the past decade, shared electric bicycle (e-bike sharing) systems have become one of the most dynamic components of urban micromobility. Their growing popularity stems not only from convenience and accessibility, but also from their perceived ability to reduce emissions, ease traffic congestion, and decrease dependence on internal

combustion transport. However, as this model of mobility expands, it brings with it new challenges that go beyond traditional infrastructure or social considerations. Of particular concern is the underlying energy technology – lithium-ion batteries – which power e-bikes and introduce significant operational, environmental, and regulatory risks, especially in relation to transport, charging, and disposal.

The primary aim of this article is to examine the compliance of lithium-ion battery technology used in e-bike sharing systems with the requirements of the ADR Agreement, the international legal framework governing the road transport of dangerous goods. This approach allows the issue to be framed not only in terms of user safety, but also in light of the legal responsibilities borne by operators and municipal authorities. The article seeks to assess to what extent current operational and logistical practices within shared micromobility align with ADR regulations, and what measures could enhance compliance without compromising operational flexibility.

The secondary objectives of this study include:

- characterizing the risks associated with lithium-ion battery technology in urban environments;
- examining battery degradation mechanisms and their implications for operational safety;
- assessing the practical challenges of implementing ADR standards within shared fleet systems; and
- formulating recommendations for both operators and municipal authorities aimed at improving safety, compliance, and environmental responsibility.

The applied methodology is based on a comprehensive review of the academic literature, international legal documents (particularly the ADR Agreement), technical reports, and empirical data related to lithium-ion battery degradation and hazard potential. This is complemented by a critical synthesis of engineering, organizational, and regulatory measures that may serve as the foundation for a resilient and compliant operational model.

The choice of topic is driven by the growing scale of e-bike deployment in public spaces and the relatively low level of regulatory awareness – among both operators and municipal administrations. While micromobility is widely discussed in urban policy and planning, issues related to battery transport, safety, and end-of-life management are rarely examined in connection with legal frameworks such as ADR. This article seeks to bridge that gap by offering an integrated perspective on technology, regulation, and shared accountability in the governance of e-bike systems.

Historical overview of bike-sharing systems

Bike-sharing systems, as they are known today, have come a long way since their modest beginnings in the 1960s, becoming an integral component of urban mobility across many countries. The first generation of such initiatives was launched in Am-

sterdam in 1965 under the “White Bikes” project, which placed fifty bicycles – painted white – throughout the public space and made them freely available to residents without any form of security. The idea was rooted in the principle of unrestricted use; however, the lack of oversight and theft prevention mechanisms quickly led to the program’s failure. Nevertheless, the concept of shared access to bicycles gained attention and began to evolve.

The second generation of bike-sharing systems emerged in Copenhagen in 1995, featuring coin deposits, dedicated docking stations, and uniquely coloured and structured bikes. While this model significantly improved fleet control, the issue of user anonymity continued to facilitate theft. A true breakthrough came with the arrival of the third generation, built around modern information technologies. These systems, launched in cities like Rennes (France) in 1998 and expanded in Paris in 2007, introduced integrated docking stations, advanced user interfaces, and the ability to locate and reserve bicycles using magnetic cards, smartphones, or contactless smart cards. Thanks to this technological integration, bicycles became more accessible, and their use became intuitive and secure. In the United States, Washington, D.C. led the way, while Montreal pioneered the approach in Canada.

Today, the fourth generation of bike-sharing systems is emerging, integrating not only with public transportation networks but also with other forms of shared mobility, such as carsharing (Shaheen, Guzman, 2011: 23–24). Central to this evolution are intelligent solutions, including unified payment cards, solar-powered mobile stations, and economic incentives for users who assist in bicycle redistribution. These systems not only expand operational functionality but also support environmental and urban planning goals by reducing emissions and alleviating congestion in urban infrastructure. This thesis is echoed in the literature – Campbell (2024), for example, similarly concludes that “[...] Bicycle-sharing programs could therefore help support and increase the use of public transportation systems already in place in many cities [...]”.

As the technology matured and integration with public transport increased, bike-sharing systems began to generate tangible socio-economic benefits for cities. Research indicates that the presence of bicycle stations – commonly referred to as parking hubs – near commercial and service establishments can support local businesses. At the same time, the accessibility of shared bikes encourages individuals who previously did not consider cycling to adopt this form of mobility. This leads to a growing number of cyclists and, in the longer term, to the modernization of urban infrastructure that benefits not only riders but also pedestrians. Over time, other advantages of bike-sharing systems have also become more apparent – such as their potential to reduce congestion on roads and in parking facilities, and to strengthen public transport networks by serving as a “last-mile” solution. The result is improved air quality and a reduction in emissions from private transport, particularly in densely populated urban areas. Health benefits for users are equally significant – daily rides, even over short distances, have a positive impact on cardiovascular health and gen-

eral physical fitness. Interestingly, studies have shown that the visibility of cyclists in the urban space inspires others to adopt the practice, creating a positive feedback loop of behavioral change in urban mobility (Campbell, 2024).

Over the course of several decades, bike-sharing systems have evolved from anarchic experiments into complex, integrated platforms for urban mobility. Yet the true breakthrough came with the widespread adoption of electric-assist technology, which significantly expanded both the user base and the reach and functionality of these systems. Today, electric bicycles – thanks to their ability to cover longer distances, reduce physical strain, and adapt to varied terrain – are increasingly displacing traditional bikes in shared fleets. E-bikes are not only a response to user needs, but also represent the next step in the evolution of sustainable urban transport. The current market is dominated by two operational models: docked systems, which rely on physical docking infrastructure, and dockless systems, which offer greater flexibility through GPS-based geolocation technology. Comparing the advantages, limitations, and spatial impacts of these two models offers critical insights into how system architecture influences operational efficiency, user safety, and alignment with sustainability goals.

Comparison of dockless vs. docked bike-sharing systems

The rapid development of dockless bike-sharing systems represents a response to the limitations faced by traditional station-based solutions. The most commonly cited barriers include difficulties in expanding infrastructure, limited availability of public space, reliance on subsidies, and low operational flexibility. A defining feature of dockless systems is the absence of physical docking stations – access to a bicycle is provided exclusively through a mobile application, using an integrated GPS module and internet connectivity. Once the ride is completed, the bike can be left in virtually any location, which on the one hand increases user freedom, but on the other hand shifts the responsibility for fleet positioning onto the users themselves. This model requires users to make an additional effort at the beginning of a journey – occasionally having to walk to the nearest available bike. However, the lack of obligation to end the ride at a designated location translates into convenience and time savings, especially in congested urban areas. In contrast to docked systems, where the number of parking spots near transport hubs is limited, the dockless model significantly reduces spatial and operational pressure in the vicinity of public transport stations. Moreover, expanding docked infrastructure requires considerable financial and organizational resources, whereas dockless systems can achieve comparable efficiency with a lower level of engagement from both public and private sectors. At the same time, the decentralized nature of dockless systems gives rise to significant regulatory challenges. The lack of control over parking locations leads to frequent violations of public space use – bicycles are often left in places not intended

for parking. It is also worth noting that many dockless systems are funded by private capital, primarily venture capital, allowing operators to bypass the lengthy approval procedures typically required for public systems. As a result, rapid expansion often occurs, along with duplication – understood as the presence of multiple operators that oversaturate the local market (Chen, Lierop, Ettema, 2020: 338–339).

In contrast to dockless systems, traditional docked models operate based on a physical docking infrastructure, which organizes both the availability of bikes and their positioning within the urban landscape. Each bicycle must be checked out and returned to a designated docking station, which imposes greater operational discipline but also ensures a higher degree of predictability and order in public space. This organizational structure also enables better control over fleet quality and more effective redistribution planning. Furthermore, the presence of fixed return points helps limit incidents of vandalism and improper parking. Docked systems are often closely integrated with public transit networks and serve as one of the pillars of sustainable mobility, especially in large urban centers. Thanks to the predictable location of stations, they can be better connected to multimodal transport hubs, facilitating last-mile travel and reducing the number of trips made by private cars (Moore et al., 2024: 944–946). These systems also have a smaller environmental footprint in terms of redistribution logistics – bikes are relocated over shorter distances between known locations, reducing the need for additional transport resources. Despite their advantages, docked systems are not without limitations. One of the most commonly raised concerns is their limited flexibility – users must end their journey at a location where a docking station is available, which can be problematic for atypical routes or urgent transport needs. Another key issue is spatial accessibility. Numerous studies have shown that docking stations are often located in areas with high employment and income levels, leading to inequality in access. This phenomenon is directly related to characteristics of the built environment: station placement decisions prioritize traffic density, bike infrastructure availability, and proximity to institutions, often resulting in a concentration of stations in central or affluent districts. Nevertheless, despite criticism and shortcomings, docked systems continue to play an important role in many cities – particularly where stable public-private partnerships exist and urban space is effectively managed. Their predictability, infrastructural permanence, and ease of operational oversight make them an attractive solution within transport strategies aimed at integration, order, and user safety (*Ibid.*, pp. 943–953).

The following synthesis combines insights from both the academic literature and critical empirical analysis – highlighting not only functional differences, but also underlying tensions between flexibility and control, efficiency and order, accessibility and exclusion.

Tab. 1. Differences between dockless and docked systems

Comparison category	Dockless	Docked	Shared features
Service usage	No dependence on station location; flexible routes; easy integration with public transit; extended access range	User restricted to station locations; less flexible routes; shorter trips; integration with transit	Shift in transport behaviour toward public and active modes; peak usage during morning and afternoon
User experience & last mile	Greater flexibility; no need to end ride at a station; issues with parking and damaged bikes	Greater predictability; easier pickup and return; limited by station availability	Health and mood benefits through physical activity and environmental exposure
Accessibility & distribution	Bikes left wherever users end rides; large-scale redistribution required	Redistribution between stations on a smaller scale; often located in high-income areas	Accumulation of bikes in high-traffic locations; lower access for disadvantaged groups
Financing & implementation model	Often privately funded (venture capital); rapid deployment, risk of duplication and instability	Typically public-private partnerships; slower but more stable decision-making processes	–
Operational oversight & fleet control	Limited control over fleet location and condition; higher risk of vandalism and abandonment	Easier oversight through stations; better management of fleet quality and location	–
Impact on urban space	Low infrastructural footprint; higher pressure on public space if unregulated	Requires fixed infrastructure – limited scalability; greater potential for urban planning integration	–
Environmental footprint of logistics	Redistribution over large areas creates greater environmental impact	Shorter redistribution distances – lower environmental burden	–
Social equity & territorial access	Theoretically egalitarian, but practically chaotic; risk of underserved areas	Limited access for marginalized groups; dominance of central and affluent areas	–
Dependence on cycling infrastructure	Can operate in areas with weak infrastructure, but with higher risk of disorder and inefficiency	Functions best in cities with well-developed cycling infrastructure	–

Source: Author's own elaboration based on Chen, Lierop, Ettema, 2020: 338–340; Moore et al., 2024: 943–953.

The comparison of dockless and docked systems reveals that the differences between them extend far beyond infrastructure or operational design – reaching into the very foundations of governance models, financing structures, capacity for social integration, and even their impact on urban landscapes and the natural environment. While dockless systems embody the idea of “on-demand” mobility – fluid, decentralized, and immediate – docked systems offer stability, predictability, and a structured framework that better aligns with urban planning. The choice between the two

should not be viewed merely as a technological decision, but as a deliberate strategic choice in shaping urban and social development. Regardless of the model adopted, a growing common denominator is the prominence of electric bicycles – quiet, convenient, and environmentally friendly, yet technologically demanding. It is at this juncture that attention must shift from usage logic to the technological core of modern fleets: lithium-ion batteries. Their properties, performance, and operational risks now represent one of the most critical components in discussions about the safety and sustainability of shared micromobility systems. The following section of this article is therefore devoted to these issues: the characteristics, potential, and technological risks associated with lithium-ion batteries in the context of shared e-bike fleets.

Lithium-Ion battery technology in shared e-bike fleets: characteristics and inherent risks

Lithium-ion battery (Li-ion, LiB) technology currently represents one of the key components across numerous sectors of the modern economy – ranging from consumer electronics and energy storage systems to individual and shared transport. Its rapid development and broad availability have led to widespread adoption in everyday life, though this phenomenon often unfolds with limited public awareness regarding the risks associated with improper use or damage to such batteries. Although their operating principles resemble those of other electrochemical cell technologies, the chemical characteristics of Li-ion cells – particularly their high energy density and the presence of flammable electrolytes – make them prone to specific types of failure, including the so-called phenomenon of thermal runaway (Fleischmann et al., 2025: 1–3).

Thermal runaway is a violent and difficult-to-control exothermic process in which the heat generated cannot be effectively dissipated, leading to further temperature increase and structural degradation of the cell. This process may be triggered by mechanical damage, electrical overload, or overheating, and typically results in the release of flammable gases, flames, and – in extreme cases – explosions. Notably, the mechanisms leading to thermal runaway are usually categorized as electrical, thermal, or mechanical abuse, with each type capable of occurring independently or as a result of cascading failure (*Ibid.*, pp. 1–3).

In the context of shared e-bike systems, particular attention must be paid not only to the initiation of thermal runaway, but also to its propagation between individual cells within a battery pack. Studies have shown that in densely packed batteries – as is typical in light micromobility vehicles – this phenomenon can result in the rapid transfer of exothermic reactions from one cell to adjacent ones, regardless of the initial failure mechanism. Thermal propagation may be triggered by direct heat transfer, as well as by the impact of hot gases, flames, metal particles, or external electrical short circuits. This significantly complicates risk management and the design of ef-

fective safety measures (*Personal Light Electric Vehicle (PLEV) Battery Safety Research, Final Report*, 2025: 34–36).

Given the severe consequences posed by thermal runaway and its propagation within tightly packed e-bike battery modules, the development of effective and implementable safety mechanisms has become a key engineering challenge. The literature identifies a range of innovative solutions that can significantly reduce the risk of initiating or spreading exothermic reactions. Among the most promising are gas-based cooling systems using inert media such as nitrogen, compressed air, or argon. This technology effectively suppresses thermal propagation, although its limited cooling capacity and complex infrastructure restrict its applicability in compact battery systems typical of micromobility (Tau et al., 2024: 1100).

An alternative approach involves the use of phase change materials (PCMs) combined with structures designed to increase heat conduction surface area, such as spiderweb-like fins. These passive cooling systems allow for more uniform temperature distribution within the battery module, reducing localized overheating. However, they require adequate containment to prevent leakage of the material in its liquid phase and present greater design complexity (*Ibid.*, pp. 1100–1101).

Particular attention should also be given to solutions based on intelligent Battery Management Systems (BMS) integrated with machine learning algorithms. The use of predictive models such as XGBoost, neural networks, or adaptive reinforcement learning systems enables early detection of degradation trends, optimization of charging strategies, and active temperature management of battery packs under real-world conditions. The integration of artificial intelligence with BMS allows for the dynamic adjustment of battery operating parameters to match current environmental conditions, significantly increasing operational safety margins (*Ibid.*, pp. 1102–1103). It should be noted, however, that the effective deployment of intelligent systems requires large training datasets, and their accuracy depends on the quality of sensor integration in the field (i.e., the reliability of collected data).

All of these solutions – ranging from engineering to digital approaches – are aimed at reducing the risk of uncontrolled temperature rise and ensuring the structural integrity of battery packs in shared e-bike systems. It is important to recognize, however, that even under normal operating conditions and in the absence of thermal runaway incidents, lithium-ion batteries undergo gradual degradation. This inevitably leads to a decrease in usable capacity, an increase in internal resistance, and a decline in the chemical stability of the cells. In the context of fleet systems, where batteries are subjected to intensive use and frequent charging cycles, the ability to predict and manage battery end-of-life (EOL) becomes particularly critical – not only from a safety perspective but also in terms of operational efficiency and cost-effectiveness.

Lithium-ion batteries undergo gradual degradation, which leads to a decline in both their performance and capacity. The main causes of this degradation are so-called calendar aging and cyclic aging. These processes are difficult to study under

real-world conditions due to the long observation periods required; therefore, accelerated aging tests are gaining increasing relevance, such as (Menye, Camara, Dakyo, 2025: 7–9):

- HRAT (High-Rate Aging Tests) – accelerated aging tests under high load conditions;
- HTAT (High-Temperature Aging Tests) – aging tests conducted at elevated temperatures;
- or combinations of both, which allow for faster and more accurate assessment of how operating conditions affect battery health.

The end of battery life is typically defined as the point at which capacity drops to 80% of its original value. The literature outlines two main approaches for assessing the technical condition of a battery: the black-box approach and the white-box approach. The black-box model treats the cell as an opaque system that responds to external stressors such as temperature, current, or state of charge (SOC). The state of health (SOH) is evaluated based on observable symptoms such as capacity fade, power fade, or the occurrence of failure mechanisms like thermal runaway (TR) and short circuits (SC) (*Ibid.*, pp. 7–9).

In contrast, the white-box approach takes into account specific internal degradation mechanisms. Three primary degradation modes are distinguished (*Ibid.*):

1. **LLI – Loss of Lithium Inventory**

This occurs due to the growth and decomposition of electrode interface layers (CEI, SEI), electrolyte breakdown, or parasitic reactions. These processes lead to the permanent “trapping” of lithium ions that can no longer participate in charge and discharge cycles, thereby reducing both capacity and power output.

2. **LAM – Loss of Active Materials**

This refers to the loss of electrode active mass as a result of processes such as lithium dendrite formation, breakdown of binder materials, current collector corrosion, particle cracking, structural damage, and dissolution of transition metals. It primarily affects the positive electrode (cathode) and is exacerbated under high voltage and temperature conditions.

3. **CL – Conductivity Loss**

Loss of conductivity limits the ability to transport ions and electrons. It is caused by binder degradation, dendrite formation, and compromised separator integrity. As a result, internal resistance increases, leading to a further decrease in capacity.

The literature identifies a number of factors that significantly influence the rate of cell degradation, both from electrochemical and thermo-mechanical perspectives (*Ibid.*, pp. 10–31):

1. Current density and charge/discharge profiles are among the most important determinants. High current values lead to polarization effects, dendrite formation, and localized overheating, which significantly accelerate aging process-

- es. Asymmetric charging/discharging profiles (e.g., 1C/2C) have been shown to be more effective than symmetric ones (e.g., 2C/2C), increasing the number of possible cycles before reaching the EOL threshold (defined as 80% of nominal capacity).
2. The charging protocol also has a substantial impact. Standard constant current/constant voltage (CC-CV) methods can lead to local thermal overloads, whereas pulsed charging with relaxation phases (toff) supports a more uniform distribution of lithium ions and reduces the intensity of side reactions. Studies indicate that extending relaxation periods improves capacity retention and slows degradation.
 3. Voltage fluctuations within the battery pack also affect lifespan – extreme State of Charge (SOC) levels are particularly harmful. Very low SOC (0–10%) leads to cathode degradation (LLI), while high SOC (80–90%) intensifies parasitic reactions, resulting in Loss of Active Materials (LAM). A SOC range of 30–40% is considered most stable in terms of both capacity retention and internal resistance.
 4. Temperature is one of the most critical factors affecting LIB degradation. Exceeding the lower operational limit (e.g. $< -20^{\circ}\text{C}$) or temperatures above 55°C leads to accelerated degradation, increased internal resistance, and higher risk of thermal runaway. Temperature exerts its effects regardless of electrode chemistry and requires precise real-time thermal management.
 5. In addition, studies indicate the impact of ambient humidity, which, through condensation and corrosion, can compromise separator integrity, leading to increased resistance and faster capacity loss.

All these processes become particularly significant when lithium-ion batteries reach the end of their service life and must be transported – often in a damaged or unstable condition. In such cases, the provisions of the ADR Agreement, which governs the safe transport of dangerous goods (including lithium-ion batteries), gain critical importance. The next section of this paper will address these issues – focusing on classification, packaging requirements, and the responsibilities of transport chain participants – along with proposed improvements aimed at enhancing the operational compliance of shared systems with international safety regulations.

Lithium-Ion batteries as dangerous goods: application of the ADR agreement in the context of micromobility

The classification of lithium-ion batteries as dangerous goods unequivocally subjects their transport to international regulatory regimes, the most relevant of which in the European context is the Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road (ADR). This document, which governs the transboundary movement of hazardous materials, assigns lithium-ion batteries UN numbers 3480

(for standalone batteries) and 3481 (for batteries contained in or packed with equipment), classifying them under Class 9 – a category reserved for miscellaneous dangerous substances and articles not classified elsewhere (ADR, 2.2.9 and 3.2).

ADR requirements are detailed and stringent. They cover not only classification and labelling but also specific packaging, documentation, and handling instructions, all of which depend on the battery's type and condition. New or intact batteries, prototypes, units intended for reuse, and – most notably – those that are damaged, defective, or subject to recall (DDR) fall under different packaging instructions, such as P903, P908, P909, or P911, depending on the assessed risk and intended disposal route (ADR, 4.1.4). Damaged batteries pose a greater hazard due to their instability and susceptibility to thermal runaway, which is why they require the use of packaging that complies with strict standards – typically involving certified containers designed to mitigate the consequences of ignition or leakage during transport.

One of the most significant provisions of the ADR is Special Provision (SP) 376, which pertains to batteries that may violently disassemble, generate heat, or release toxic or flammable gases during transport. In such cases, unless a special exemption is granted by the competent national authority, the transport of such batteries is strictly prohibited (ADR, 3.3). Even in the case of batteries that do not present an immediate threat, SP376 mandates the use of reinforced packaging and, in some instances, the individual insulation of cells to prevent accidental activation. Determining whether a battery meets the criteria outlined in SP376 typically requires expert judgment – posing a considerable challenge in the field, particularly for personnel with limited training or operating under time constraints.

Responsibility for ADR compliance is distributed across all participants in the transport chain. The consignor, responsible for preparing the shipment, must ensure correct classification and safe packaging (ADR, 1.4.2.1.1). The carrier is obligated to verify the shipment's conformity with regulations and to carry the required documentation throughout transport (ADR, 1.4.2.2.1). The consignee, in turn, is responsible for receiving and further handling the goods without undue delay (ADR, 1.4.2.3.1). In the operational practice of dockless e-bike systems, however, these roles are often blurred. When a damaged battery must be retrieved from a public space – such as following a collision or an act of vandalism – and transported back to a service depot, the task may fall to a gig worker lacking ADR training, compliant packaging, or even formal consignor status. In such scenarios, the line between best practice and regulatory violation becomes dangerously thin.

Implementing ADR standards in the operational context of dockless fleets involves numerous logistical and economic challenges. Complying with packaging instructions such as P908 or P911 is not only technically complex but also costly. As a result, some operators – particularly those under budgetary pressure or managing geographically dispersed fleets – may feel incentivized to bypass full regulatory compliance. Manifestations of this include misclassification, procedural omissions,

or the use of non-compliant packaging. Such shortcuts increase the risk of incidents and constitute direct violations of the safety principles set forth by the ADR.

Ensuring adequate ADR knowledge among all personnel involved in battery logistics – not only technical and warehouse staff, but also mobile rebalancing teams and independent contractors – is a demanding task, especially in work models characterized by high turnover or decentralized structures. A lack of awareness or incorrect interpretation of regulatory details can result in inaccurate documentation, improper packaging, or unsafe handling of damaged batteries, particularly at the end of their service life.

In this context, ADR emerges as a fundamental pillar of safety that demands more than just technical compliance with packaging standards – it requires a systemic approach to staff training, process design, and compliance infrastructure. In practice, the safe handling of lithium-ion batteries within rapidly growing e-bike fleets – especially in densely populated urban centres – will depend less on the mere existence of regulations and more on the willingness of operators to treat them as a genuine tool for risk management. It is worth noting that in many cities, where decision-making processes often become mired in bureaucratic procedures, the very concept of ADR may be as unfamiliar as a battery that poses no risk of ignition.

Previous analyses have revealed that shared electric bicycle systems – regardless of their operational model – offer a number of important benefits for urban mobility, yet they also present significant challenges in the areas of safety, environmental responsibility, and integration with the urban fabric. In this context, the operation, charging, and transportation of lithium-ion batteries prove particularly sensitive, as their chemical properties and the risk of thermal runaway demand not only advanced technical solutions but also strict adherence to applicable regulations.

Battery safety cannot be treated as a secondary concern in operational planning – it is an integral part of it. As demonstrated, both the chemical composition of the cells and the way they are used, charged, and disposed of play a critical role in minimizing the risk of incidents and in building systems that are truly sustainable. Even the most advanced technology cannot replace procedural safeguards or relieve operators and local authorities of their responsibility to ensure compliance, transparency, and operational predictability.

Therefore, a collaborative and mutually accountable approach is essential – between those who design and maintain e-bike systems, and those who regulate and oversee them. The next section of this paper presents a set of integrated recommendations addressed to both system operators and municipal authorities. These are not intended as rigid prescriptions, but rather as proposed directions of action that may support the development of safer and more responsible shared micromobility systems.

Tab. 2. Recommendations for electric bike system operators

Recommendation	Explanation
Safety begins with the battery	Selecting chemically stable cells – such as lithium iron phosphate (LFP) – can significantly reduce the risk of fire, even at the expense of lower energy density. However, chemistry alone is not sufficient. Battery packs should be resistant to moisture, impacts, and external tampering, and should be equipped with advanced Battery Management Systems (BMS) that monitor temperature, voltage, and overloads while signaling early signs of degradation.
Charging infrastructure under full supervision	Centralized charging hubs must meet stringent fire safety standards: physical separation between units, adequate ventilation, and suppression systems adapted to lithium-ion battery fires. In decentralized models, where charging occurs off-site, every individual involved – regardless of formal employment status – must receive appropriate training.
Proactive operational approach	Regular technical inspections of e-bikes and their batteries, rapid response to damage reports, and clear procedures for isolating and transporting compromised components are essential for safe operation. Equally important is educating users about safe riding practices and responsible parking.
End-of-life battery management (EOL)	Operators should ensure full traceability of battery lifecycles and partner with certified recycling entities. Where feasible, second-life applications (e.g., stationary energy storage) should be considered to reduce pressure on disposal systems.
Training and ADR compliance culture	Every employee who handles batteries – from technicians to van drivers – should receive basic training in ADR requirements and be able to identify high-risk situations. Where possible, clear documentation procedures should be implemented and appropriate packaging, labeling, and transport tools provided.

Source: Author's own elaboration.

Tab. 3. Recommendations for municipal authorities and regulators

Recommendation	Explanation
Safety standards as a condition for operation	Operating permits should require compliance with technical standards such as EN 15194, UN 38.3, and ADR – with particular emphasis on procedures for handling damaged batteries. Cities should require end-of-life (EOL) management plans and evidence of cooperation with responsible recycling partners and safety advisors for dangerous goods (commonly DGSA).
Infrastructure supporting order and safety	The development of designated parking zones, safe bicycle lanes, and charging points that meet safety standards is a key element of integrating micromobility into the urban ecosystem. Such investments increase operational predictability and order.
Collaboration with emergency services	Cities should cooperate with fire and emergency response units in developing procedures for dealing with lithium-ion battery fires. Training in fire suppression methods and risk assessment should become part of the municipal emergency preparedness strategy.
Public education and engagement	Public awareness campaigns should raise citizens' knowledge of safe e-bike use, how to report damage, and the risks associated with improper battery handling. A well-informed public becomes a co-creator of safety.
Adaptive data-driven policy	Authorities should require operators to enter into data-sharing agreements covering battery failures, safety incidents, and vehicle distribution patterns. Only on this basis can regulations be dynamically adjusted to evolving technological and social realities.

Source: Author's own elaboration.

Concluding remarks

Shared electric bike systems are becoming a permanent feature of the urban landscape, supporting the goals of sustainable transport, reducing emissions, and offering a new standard of everyday mobility. However, their rapid development reveals less obvious tensions – between accessibility and control, efficiency and safety, flexibility and legal compliance. At the core of these tensions lies the technology of lithium-ion batteries, whose practical utility is closely tied to the risks of degradation, thermal runaway, and operational failures. As demonstrated, both the chemical characteristics of the cells and the conditions of their use significantly affect the durability, safety, and predictability of battery behaviour – particularly under conditions of intensive and decentralized fleet operation. Technical solutions offer tangible opportunities to mitigate risks, but their effectiveness depends on proper implementation and their integration into robust operational procedures. In this context, the ADR Agreement is not merely a set of regulations governing the transport of dangerous goods, but a practical risk management instrument – especially with regard to the end-of-life phase of batteries. Requirements concerning classification, packaging, labelling, and the responsibilities of transport chain participants should not be viewed as bureaucratic burdens, but rather as an integral part of the safety strategy for micromobility fleets. Much, however, depends on the awareness and determination of both operators and local authorities. In contexts where regulations are treated superficially and operational structures fail to incorporate ADR requirements, the risk of serious incidents increases – incidents that could undermine public trust in the entire sector. Conversely, where technical, regulatory, and organizational knowledge is integrated, e-bike sharing becomes a model not only of convenience, but of responsibility. The development of these systems, therefore, requires not just technological innovation, but also a culture of compliance and managerial maturity. It is this very culture that will ultimately determine whether municipal e-bike fleets become a true component of sustainable transformation – or merely another flashpoint in the broader tension between speed of implementation and depth of accountability.

References

- ADR – Oświadczenie rządowe z dnia 6 marca 2025 r. w sprawie wejścia w życie zmian do załączników A i B do Umowy dotyczącej międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych (ADR), sporządzonej w Genewie dnia 30 września 1957 r. (Dz.U. z 2023 r., poz. 891).
- Campbell J. (2024), *Bicycle-sharing system*, <https://www.ebsco.com/research-starters/politics-and-government/bicycle-sharing-system> [accessed: 19.05.2025].

- Chen Z., Lierop D., Ettema D. (2020), *Dockless bike-sharing systems: what are the implications?*, "Transport Reviews", vol. 40(3), pp. 333–353.
- Fleischmann Ch., Weinschenk C., Madrzykowski D., Schraiber A., Gaudet B. (2025), *Quantifying the Fire Hazard from Li-Ion Battery Fires Caused by Thermal Runaway in E-scooters*, "Fire Technology", <https://link.springer.com/article/10.1007/s10694-025-01707-z?utm> [accessed: 19.08.2025].
- Menye J., Camara M., Dakyo B. (2025), *Lithium Battery Degradation and Failure Mechanisms: A State-of-the-Art Review*, "Energies", vol. 18(2), article no. 342, <https://doi.org/10.3390/en18020342>
- Moore P., Deka L., Amaugo A., Budd L., Ison S. (2024), *Docked bikeshare: a review of the interrelationship between socio-economic disadvantage and the built environment*, "Transportation Planning and Technology", vol.47(6), pp. 944–964.
- Personal Light Electric Vehicle (PLEV) Battery Safety Research, Final Report* (2025), Office for Product Safety & Standards, <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/67a1e68dad556423b636c9c0/plev-battery-safety-report-amended.pdf> [accessed: 19.05.2025].
- Shaheen S., Guzman S. (2011), *Worldwide Bikesharing*, "Access", vol. 39, pp. 22–27, https://www.accessmagazine.org/wp-content/uploads/sites/7/2016/01/access39_bikesharing.pdf [accessed: 19.05.2025].
- Tau R., Ditshego N., Yahya A., Mangwala M. (2024), *Optimizing Lithium-Ion Battery Performance and Safety for E-Bikes: A Review of Machine Learning-Driven Battery Management Systems*, [in:] *2024 4th International Conference on Ubiquitous Computing and Intelligent Information Systems (ICUIS 2024)*, New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, pp. 1098–1110, <https://doi.org/10.1109/ICUIS64676.2024.10867198>

About the Author

Damian Kociemba – graduate of engineering studies in transport and master's studies in management. He is the co-author and author of several academic and specialist publications in the fields of logistics, safety, and optimization. He holds a safety advisor certificate for the transport of dangerous goods by road (ADR).

O autorze

Damian Kociemba – absolwent studiów inżynierskich na kierunku transport oraz magisterskich na kierunku zarządzanie. Współautor i autor kilkunastu publikacji naukowych i specjalistycznych z zakresu logistyki, bezpieczeństwa i optymalizacji. Posiadacz świadectwa doradcy ds. bezpieczeństwa przewozu towarów niebezpiecznych w transporcie drogowym (ADR).

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.



Krzysztof Rabiej
Independent scholar
e-mail: kr.rabiej@gmail.com

Damian Kociemba  <https://orcid.org/0000-0002-6604-858X>
Independent scholar
e-mail: kociemba.damian.kd@gmail.com

Business process management as a tool for implementing ADR Agreement requirements in the road transport of dangerous goods

Zarządzanie procesami biznesowymi jako narzędzie do wdrażania wymagań umowy ADR w transporcie drogowym towarów niebezpiecznych

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.834>

Abstract

This article explores the use of Business Process Management (BPM) as an effective tool for implementing the requirements of the ADR Agreement in the context of road transport of dangerous goods. The theoretical section outlines the essence of BPM, its life cycle, automation capabilities, and role in regulatory compliance. Based on this, the article analyses how BPM can support key ADR-related areas, including documentation management, training, operational compliance, and emergency response. Conclusions are drawn from a review of relevant literature and the author's practical experience as a certified ADR Safety Adviser. The paper demonstrates that integrating BPM with ADR requirements can significantly enhance safety, efficiency, and organizational resilience in the dangerous goods transport sector.

Keywords: ADR Agreement, Business Process Management, Safety Management

Streszczenie

Artykuł przedstawia możliwości zastosowania podejścia Business Process Management (BPM) jako skutecznego narzędzia wdrażania wymagań umowy ADR w kontekście drogowego transportu towarów niebezpiecznych. W części teoretycznej opisano istotę BPM, jego cykl życia, funkcje automatyzujące oraz rolę w zapewnianiu zgodności z regulacjami. Na tej podstawie przeprowadzono analizę potencjalnych zastosowań BPM do kluczowych obszarów ADR, takich jak zarządzanie dokumentacją, szkoleniami, zgodnością operacyjną oraz reagowaniem na sytuacje awaryjne. Wnioski sformułowano na podstawie przeglądu literatury oraz praktyki zawodowej autora w charakterze doradcy ADR. W artykule wskazano, że integracja BPM z wymogami umowy ADR może istotnie zwiększyć bezpieczeństwo, efektywność i odporność organizacyjną podmiotów działających w sektorze transportu towarów niebezpiecznych.

Słowa kluczowe: umowa ADR, Business Process Management, zarządzanie bezpieczeństwem

Introduction

Modern operational safety management in the road transport of dangerous goods requires not only compliance with increasingly complex regulations but also the implementation of contemporary organizational and technological approaches. One of the key legal instruments governing this domain is the Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road (ADR), which precisely defines the responsibilities of transport participants, technical and procedural requirements, as well as emergency response principles. Due to its complexity, evolving nature, and the severe consequences of potential non-compliance, implementing ADR provisions presents a significant challenge for enterprises.

In this context, Business Process Management (BPM) gains particular relevance as a methodological approach to identifying, modelling, implementing, monitoring, and improving business processes. Although BPM originates from operational management practices, its potential to support regulatory compliance and risk management is increasingly recognized in highly regulated sectors such as ADR logistics.

The aim of this article is to explore the synergy between the BPM methodology and the requirements of the ADR Agreement, and to present the practical application of business process management as a tool supporting the implementation, maintenance, and continuous improvement of compliance with the regulations governing the carriage of dangerous goods. The analysis focuses on process modelling, activity automation, document management, and the integration of BPM with operational safety management systems.

Two primary research methods are employed in this article. The first is a literature review, with particular emphasis on publications concerning BPM, process

automation, and digital transformation. The second is a reflective analysis of the authors' own professional practice, based on experience in implementing and auditing ADR-compliant solutions within transport and manufacturing companies in Poland and the Netherlands. This approach combines a theoretical perspective with practical insights, enabling the identification of real-world opportunities and limitations of BPM in the regulatory context of ADR.

A comprehensive perspective on BPM

Business Process Management (BPM) is a contemporary management concept which posits that organizations achieve greater effectiveness when they deliberately and holistically manage the flow of their processes – from initial input to final outcome (Reijers, 2021). At the core of this idea lies the conviction that business processes – connecting people, systems, data, and physical resources – should be designed and executed coherently, encompassing the entire value chain. BPM not only improves coordination of activities, but also enhances an organization's adaptability, increases operational transparency, and eliminates redundant operations. This supports both the stability of day-to-day operations and flexibility in the face of environmental changes (Gonçalves, 2010: 67). In the literature, BPM is described as an approach that combines strategic and operational dimensions, aimed at systematically analysing, designing, implementing, and improving organizational processes (vom Brocke, Roswemann, 2014: 2). Alternatively, it may be understood as a methodological framework that integrates information technology with process knowledge, oriented toward a deep understanding and sustainable optimization of activities critical to enterprise performance (Gonçalves, 2010: 68).

The evolution of Business Process Management (BPM) reflects a shift from local improvements of individual processes to a holistic, integrated approach encompassing the entire organization. Contemporary BPM is not merely a set of optimization techniques but rather a collection of organizational capabilities, including strategic alignment of processes with company goals, effective governance, application of suitable methods and technologies, employee competencies, and a supportive organizational culture (vom Brocke, Roswemann, 2014: 2).

The origins of BPM lie in industrial engineering and research on organizational structures. However, it was the rise of services and the development of information technologies that highlighted processes as a key strategic resource of modern enterprises. As Hammer (2010) observed, the development of BPM is based on two main currents. The first is the continuous improvement approach – represented by TQM, Lean, and Kaizen – focused on eliminating waste and gradual improvement. The second is the radical approach of process reengineering, proposed by Hammer and Champy in 1993, which involves complete redesign of processes using new technologies to achieve breakthrough performance. Today's BPM combines these

two approaches, simultaneously striving for operational efficiency and strategic effectiveness based on modern technological frameworks (vom Brocke, Roswemann, 2014: 2–3).

At the core of BPM lies the concept of a process, understood as an ordered sequence of interrelated activities that transform specific inputs into expected outputs, creating value for both external and internal customers. This transformational logic applies not only within a single organization, organizing interdepartmental relationships, but also in inter-organizational contexts, such as supply chain management. The process perspective enables the integration of diverse organizational elements – from technology and people to structure and tasks – which forms the foundation for designing modern socio-technical systems (*Ibid.*, p. 4–5).

Contemporary business process management goes far beyond incidental improvements – today, BPM constitutes a permanent element of organizational strategy, essential for maintaining competitiveness and high operational efficiency in the long term. For a BPM system to deliver real benefits, an organization must develop and integrate six key capabilities: the ability to strategically align processes with company goals, efficient process governance, application of appropriate methods and tools, use of information technology, involvement of competent employees, and cultivation of a culture that supports the process-oriented approach (*Ibid.*, p. 5).

Despite the apparent obviousness of this approach, many companies still operate within rigid departmental structures – so-called silos – where each department maintains separate systems and improvement initiatives. Such a fragmented approach often leads to suboptimization of processes and disconnects activities from the actual needs of customers (Reijers, 2021). Meanwhile, studies consistently show that organizations adopting a process-oriented approach – that is, managing processes as a whole – achieve better business outcomes (*Ibid.*). The literature emphasizes that the effective implementation and development of BPM is based on the close cooperation of four pillars: human resources, organizational culture, contextual awareness, and technology, which are discussed in more detail in the following paragraphs.

Initially, employees in BPM were mainly treated as recipients of training, introduced to work according to newly defined procedures. The contemporary approach shifts this perspective, emphasizing their active involvement and the development of competencies that are key to process management. In addition to analytical and design skills, the ability to manage change and to act within BPM centres of excellence is also essential. A comprehensive competency model considers not only individual capabilities but also the organizational context in which they are applied (vom Brocke, Roswemann, 2014: 10).

A BPM-supportive culture is not merely a set of values – it is an environment that fosters the identification and improvement of processes in the spirit of customer orientation, operational excellence, accountability, and cross-departmental collaboration. According to the BPM Culture Model, organizations that consciously develop

such values achieve significantly greater effectiveness in implementing process management (*Ibid.*, p. 11).

Modern BPM must take into account the unpredictability and dynamism of the operating environment. This entails the need for flexibility and the adaptation of tools to the specifics of each situation. Rosemann and co-authors distinguish four types of context that influence the effectiveness of BPM: direct context (concerning the specific process), internal context (organizational conditions), external context (market, regulations), and environmental context (e.g., culture, geography) (*Ibid.*, pp. 11–12).

Technology in BPM supports all stages of the process life cycle – from modeling to monitoring and optimization. Key solutions include PAIS systems¹, workflow, BAM² and predictive data analytics. Contemporary organizations employ technologies such as in-memory computing (data processing in RAM to enhance speed), SaaS (Software as a Service – software delivered as an online service), decision support systems, and component-based architectures (devices built from easily replaceable modules) – not only to improve existing processes but also to radically transform them (*Ibid.*, p. 10).

Importantly, BPM continuously absorbs innovations – previously ERP systems, and today blockchain and Robotic Process Automation – opening new possibilities for automation and reengineering of operations (Reijers, 2021). One principle remains unchanged, however: technology should serve the process and business value – not the other way around. When implementing new solutions, organizations should be guided by real needs and thoroughly analyse the potential costs and benefits. True optimization begins where technology helps create value, not merely reproduce the status quo (Gonçalves, 2010: 70).

Effective business process management relies on the use of specialized tools that support the organization at every stage of the process life cycle – from design to optimization. Business Process Management Systems (BPMS) are one of the key

¹ Process-Aware Information System (PAIS) is an integrated IT system designed to manage and execute operational business processes that have been previously defined in the form of process models. PAIS supports activities involving people, applications, and various information sources, ensuring their coordinated execution in accordance with process logic. Typical examples of PAIS include workflow management systems, case-handling systems, and enterprise information systems (van der Aalst, 2009).

² Business Activity Monitoring (BAM) is an information technology that enables real-time monitoring of business processes executed within computer systems. Its primary objective is to provide operational and senior managers with up-to-date, synthesized information on the progress of key business activities, as well as to facilitate early detection of potential risks and deviations. BAM serves as a critical tool for real-time decision-making and is a significant competitive differentiator for enterprises. Given the increasing volume and complexity of collected data, advanced analytical tools play a crucial role in BAM, including constraint-based analysis and extended forms of first-order logic, which allow for the representation of complex dependencies in analytical processes (Ferro, Hoogendoorn, Jonker, 2008: 1).

technological tools. These are integrated platforms that enable the definition, execution, automation, monitoring, and improvement of processes. Although initially regarded as a breakthrough, many organizations encountered technical and organizational barriers that hindered their full implementation (Reijers, 2021).

As time passed, Business Process Management Systems (BPMS) evolved from tools designed solely for automating routine tasks into advanced platforms that support collaboration, flexibility, and adaptability in dynamic business environments (Bartlett, Kabir, Han, 2023: 116788). Contemporary BPMS must not only enable effective process modelling and execution but also allow for real-time adaptation to changing conditions (*Ibid.*, p. 116786). As the authors highlight, traditional approaches to BPMS design often fall short in today's reality, calling for integration with modern technologies and a new perspective on work design. A key challenge remains reconciling the rigidity of formal models with the dynamic and often unpredictable nature of human practices (*Ibid.*, p.116787).

Modern approaches assume that BPM systems should support not only automation but also tasks that require expertise, contextual awareness, and flexibility. To this end, the authors propose a four-part framework for BPMS design, encompassing process design, work environment design, system adaptability, and context integration – all aimed at better meeting the actual needs of users (*Ibid.*, pp. 116787,116789).

An important trend is the growing role of systems that support mobility and collaboration, enabling seamless task execution regardless of time and location. This requires flexible role and task modelling that goes beyond traditional, linear workflows (*Ibid.*, p. 116790).

At the heart of modern BPMS is the user. System design should take into account not only process efficiency but also the experiences and needs of employees (*Ibid.*, p. 116792). The authors also point to the increasing importance of intelligent BPM systems, which, through monitoring, analytics, and machine learning, can both diagnose and recommend process improvements in real time (*Ibid.*, p. 116795).

Process modelling plays a central role in both the theory and practice of BPM. Initially, it served as a tool for visualising and documenting organisational activities, aimed at improving understanding and identifying potential areas for improvement. Over time, this approach evolved to include advanced modelling techniques such as layered models, process landscapes, and risk-aware approaches (Reijers, 2021).

Process mapping, considered a starting point in an organisation's transformation towards BPM, enables the identification of key processes and their interrelations, as well as the costs associated with their execution. Visualisation – e.g. through flow-chart diagrams – facilitates time consumption analysis, bottleneck detection, and the elimination of non-value-adding activities (Gonçalves, 2010: 70–71).

It is important to distinguish between process modelling and process design. While modelling focuses on depicting the existing or intended flow of activities, design encompasses structural, technological, and organisational decisions such as tool

selection, role assignments, and checkpoint establishment. Design may be supported by heuristics, automation tools for partial design, and modular approaches that allow for flexible and reconfigurable structures (Reijers, 2021).

As modelling techniques advanced, the need for model management emerged. Organisations increasingly produce numerous models, creating the necessity to compare, refactor (i.e. improve structure without altering function), and maintain organised process repositories (*Ibid.*, p. 6). Model management has thus become a distinct field of BPM research and practice. One of the most innovative directions is process mining – the analysis of event logs recorded in IT systems to automatically discover the actual course of processes. This technique enables the validation of processes against reference models, identification of deviations, detection of bottlenecks, and support for optimisation decisions. It is particularly applicable in regulatory compliance and risk management contexts (*Ibid.*, p. 7).

It is important to emphasise that business processes do not exist independently of an organisation's operational principles – business rules and processes are inherently interconnected. Well-defined business rules should be independent of a specific process structure, while clearly delineating its operational boundaries. Four key types of business rules are distinguished: process routing, operational constraints, exception handling, and corporate business strategies. Effective management of these rules forms the foundation of BPM systems' flexibility and adaptability, requiring both alignment with organisational needs and anchoring in a stable technological infrastructure (Gonçalves, 2010: 69).

As organisations mature in their use of process management, BPM assumes a more strategic role, encompassing complex process interdependencies, integration, and optimisation within dynamic and distributed environments. At higher maturity levels, organisations move from managing individual processes to orchestrating them in a coordinated manner – an approach known as orchestration (Reijers, 2021). This ensures that diverse processes operate harmoniously to achieve overarching business goals.

Furthermore, in increasingly complex systemic and inter-organisational environments, interoperability becomes crucial – the ability of various processes and information systems to collaborate effectively and exchange data (*Ibid.*, pp. 5–6). This capability is fundamental to the efficient functioning of global supply chains and multi-system architectures.

Moreover, understanding a process is not limited to describing it as a mechanical sequence of actions. The literature identifies four complementary perspectives (Gonçalves, 2010: 68–69):

- the process as a deterministic machine – perceived as a precisely defined transformation of inputs into outputs;
- the process as a complex dynamic system – capable of adapting to disruptions and changes in the environment;

- the process as a feedback system – where the flow of information and control mechanisms play a central role;
- the process as a social construct – shaped by the values, beliefs, and interpretations of its participants.

To fully grasp the nature of a process, it is also essential to consider its three core aspects: its current state, its potential capabilities, and its design (i.e., how it is structured and organised). Regardless of the adopted perspective, BPM requires a shared language and semantic consistency among participants to ensure that process interpretations are coherent and unambiguous (*Ibid.*, p. 69).

It should be noted that process management can be effectively integrated with outsourcing, whereby external partners carry out specific operational tasks. BPM enables organisations to maintain control over the quality and efficiency of such activities through standardisation, monitoring, and enforcement of requirements. Instead of engaging in costly internal reengineering, companies can strategically “acquire” processes as services – benefiting from the unique capabilities of BPO providers, thus allowing them to focus on their core competencies (*Ibid.*, p. 72).

Implementing Business Process Management (BPM) is a complex undertaking that requires not only appropriate organisational preparation but also consistency and long-term commitment to continuous improvement. The motivations driving companies to embark on such a transformation are rarely purely technological; more often, they stem from economic and market conditions. Ongoing trade liberalisation, growing global competition, and constant pressure for innovation and shorter product life cycles are just a few of the factors pushing organisations toward BPM. Internal departmental needs and the overall maturity level of the organisation – such as prior experience with process mapping or optimisation initiatives – also play a significant role (*Ibid.*, p. 71).

Process management is no longer optional; it becomes a necessity – a tool that ensures competitiveness and long-term development capability. However, effective implementation requires overcoming resistance to change, strategic long-term planning, and consistent efforts to eliminate unnecessary activities, optimise key processes, and manage human resources more efficiently (*Ibid.*, pp. 68).

BPM is based on an iterative lifecycle, beginning with the identification and prioritisation of processes, followed by detailed modelling – both of the current (“as-is”) and future (“to-be”) states – and culminating in the implementation of designed solutions, performance monitoring, and continuous improvement based on data and feedback (*Ibid.*, pp. 72–73). In this context, “what-if” analyses prove extremely useful, allowing for the testing of alternative scenarios and the assessment of their potential consequences without the need for physical implementation, thereby significantly reducing the risks and costs of erroneous decisions. The entire implementation process requires interdisciplinary competences – including both technological and business knowledge – as well as carefully planned communication and training (*Ibid.*, p. 73).

The success of BPM depends on many factors, among which strong and sustained commitment from top management stands out as paramount. Equally important is the organisation's readiness for real change and the availability of modern IT infrastructure that supports process management. Also indispensable are effective change management, clearly defined and measurable performance indicators (KPIs), a strategic approach to organisation-wide process planning, the elimination of departmental silos, and the systematic development of employee competencies (*Ibid.*, p. 74).

BPM, however, does not end with implementation – it rather marks the beginning of a continuous journey towards sustained organisational improvement. Systematic real-time observation and analysis of processes allow for their ongoing adaptation to changing market and internal conditions (*Ibid.*, p. 74–75). Process-based management also helps meet regulatory compliance requirements, enhances operational transparency, and shortens the execution time of key operations. Through BPM, an organisation can evolve – or even undergo a radical transformation – from its current state to an optimised future state, ultimately becoming fully process-oriented (*Ibid.*, p. 2010: 72). In this context, understanding the shifting behaviours and expectations of customers becomes particularly important, as they are increasingly not only recipients of value but also initiators of it. In modern BPM frameworks, customers become both the starting point and final link in the value chain, directly influencing its structure and development directions (*Ibid.*, p. 72).

In conclusion, business process management goes far beyond the mere implementation of IT systems or the structuring of workflows. It is a comprehensive management concept that acts as a value co-creation mechanism, supporting strategic development, innovation, and strengthening organisational competitiveness in a volatile market environment. The strength of BPM lies in its capacity to integrate people, technology, and resources into a coherent structure that effectively and measurably achieves business goals (*Ibid.*, pp. 74–75).

The literature emphasises that modern BPM requires consideration not only of technological factors but also of the social and organisational conditions of work. In an era of constant environmental change, the success of BPM implementation depends on the system's flexibility, its capacity to contextualise actions, and its ability to learn and adapt to new conditions. Only such an integrated, reflective, and proactive approach enables organisations to effectively support employees, make informed operational decisions, and optimise processes in dynamic and often unpredictable environments (Bartlett, Kabir, Han, 2023: 116796).

Regulations on the transport of dangerous goods

The Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road (ADR) is a fundamental legal instrument governing the road transport of substances and articles which, due to their properties, may pose a threat to people, property, or

the environment (ADR, 1.2.1). It was drawn up in Geneva on 30 September 1957 and has since been regularly updated (on a biennial basis) to align its provisions with technological and scientific advancements as well as evolving safety requirements. Poland ratified the ADR Agreement in 1975. The structure of ADR comprises two annexes, labelled A and B. Annex A contains provisions related to dangerous substances and articles, while Annex B sets out requirements concerning transport means and operations (ADR, pp. iii and vii).

According to ADR, dangerous goods are divided into nine classes based on the type (and dominant nature) of hazard they present. These include, among others: explosives (Class 1), gases (Class 2), flammable liquids (Class 3), flammable solids (Class 4.1), substances liable to spontaneous combustion (Class 4.2), substances which emit flammable gases upon contact with water (Class 4.3), oxidising substances (Class 5.1), organic peroxides (Class 5.2), toxic substances (Class 6.1), infectious substances (Class 6.2), radioactive material (Class 7), corrosive substances (Class 8), and miscellaneous dangerous substances and articles (Class 9) (ADR, respectively: 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.41, 2.2.42, 2.2.43, 2.2.51, 2.2.52, 2.2.61, 2.2.7, 2.2.8 and 2.2.9).

The ADR Agreement clearly defines the responsibilities of both primary and additional participants involved in the transport of dangerous goods. Each party plays a key role in ensuring safety at various stages of the transport process. The primary participants include:

1. Consignor, responsible for correctly classifying the dangerous goods, selecting appropriate and certified packaging, preparing the required transport documentation (including the ADR consignment note), and properly marking the packages with warning labels and UN numbers (ADR, 1.4.2.1.1);
2. Carrier, who must ensure that the goods are authorized for transport under ADR, that the vehicle is properly equipped (e.g., with fire extinguishers and personal protective equipment), marked with orange plates and warning labels, and that the vehicle crew holds the required documents (including the ADR driver training certificate) and is adequately trained (ADR, 1.4.2.2.1);
3. Consignee, who is obliged not to delay acceptance of the goods without valid reason. After unloading, the consignee must verify compliance with relevant ADR provisions, including cleaning and decontamination of vehicles or containers when required (ADR, 1.4.2.3).

Additional participants include:

1. Loader, who must hand over dangerous goods to the carrier only if they are authorized for transport under ADR, verify the condition of the packages (including empty uncleaned ones), refrain from forwarding damaged or leaking packages, comply with specific regulations for loading and handling, ensure the container is properly marked after loading, and follow rules regarding segregation and separation from foodstuffs and feed (ADR, 1.4.3.1.1);

2. Packer, responsible for complying with packing requirements, including mixed packing rules, and for correctly marking and labelling packages prepared for transport (ADR, 1.4.3.2);
3. Filler, responsible for checking the technical condition of tanks and their equipment before filling, verifying valid inspection certificates, using only authorized substances, complying with compartment loading rules and maximum filling levels, ensuring tightness of the tank after filling, removing residues from the outer surface, and properly marking tanks, vehicles, and containers (ADR, 1.4.3.3);
4. Tank-container or portable tank operator, responsible for ensuring compliance of the tank with applicable design, testing, and marking requirements, and for maintaining the tank in accordance with ADR standards during regular use. If there is any suspicion of a safety breach - e.g., after repairs, technical modifications, or an accident – the operator must ensure that an exceptional inspection is carried out (ADR, 1.4.3.4);
5. Unloader, responsible for verifying the conformity of the goods with the transport document, checking the technical condition of packages and tanks before and during unloading, following cargo handling rules, and ensuring that after unloading all residues of dangerous materials are removed, valves and openings are closed, required cleaning is performed, and warning labels are removed in the case of full emptying and decontamination (ADR, 1.4.3.7.1–1.4.3.7.2).

Ensuring compliance with ADR regulations involves numerous challenges. One of the main challenges is the complexity of the system and the frequency of regulatory changes. The ADR framework is a comprehensive and detailed set of provisions which, as already mentioned, is updated every two years. This forces companies to continuously monitor amendments, interpret new requirements, and adapt their internal procedures and operational practices accordingly.

Another significant challenge in the transport of dangerous goods concerns documentation. Compliance with the ADR Agreement requires the preparation and ongoing management of numerous strictly defined documents, such as the ADR consignment note, written instructions for drivers, vehicle approval certificates, packaging compliance certificates, driver training certificates, and safety adviser certificates (commonly referred to as ADR advisers). Deficiencies or irregularities in this documentation are one of the most frequently found groups of infringements during roadside checks. As indicated in the report of the Polish Supreme Audit Office, in 2012–2017, as many as 35% of all violations detected by the Road Transport Inspection concerned this formal area (*Realizacja przez organy państwa i samorządu terytorialnego zadań w zakresie przewozu drogowego towarów niebezpiecznych*, 2018: 45).

Training and staff competence are also of critical importance. All employees involved in the dangerous goods transport chain – from warehouse workers and

freight forwarders to drivers – must possess appropriate knowledge and skills, confirmed through relevant training (including basic ADR courses, specialized training for transport in tanks, Class 1 explosives, and Class 7 radioactive materials, as well as on-the-job training) and certifications (ADR, 1.3, 8.2, and 8.5).

Risk management and emergency procedures represent another key area. Companies must identify potential hazards, develop and implement high consequence dangerous goods plans, ensure the availability of appropriate rescue and protective equipment, and regularly train personnel in crisis response protocols³ (ADR, 1.10.3.2).

Human error remains an omnipresent risk at every stage of dangerous goods transportation – from classification and packaging, to labelling, documentation, loading, transit, and unloading. Even a minor mistake can lead to devastating consequences, as tragically illustrated by the disaster in Nigeria's Rivers State in December 2024. A tanker transporting flammable fuel exploded after colliding with another vehicle, sparking an intense fire that killed at least ten people and severely burned over twenty others. The accident occurred in the densely populated Emohua district, along a major hazardous goods transport route from the ports to northern Nigeria. The explosion's force trapped many in vehicles and spread flames to nearby buildings and markets, causing further material damage. The rescue operation was hampered by panic and delayed emergency access (Boyd, 2025). This incident underscored the dire consequences of lacking effective technical and organizational safety mechanisms in hazardous goods transport. Although Nigeria has become a signatory of the ADR Agreement in recent years, UNECE data shows that, as of 2025, no competent authority has been designated to enforce and implement these regulations (Nigeria, 2025), significantly reducing regulatory and preventive effectiveness.

It is also crucial to recognize the costs and consequences of non-compliance. In Poland, ADR violations can incur steep financial penalties – ranging from PLN 300 for failing to equip vehicle crews with written instructions to PLN 10,000 for filling or transporting prohibited dangerous goods (Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych; Dz.U. z 2011 r. nr 227, poz. 1367 ze zm., Annex 1). Monetary fines are not the only possible outcome; in extreme cases, public authorities may initiate procedures that lead to revoking a transport licence under the so-called “good repute” protection mechanism described in Article 7d of the Polish Road Transport Act (Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym; Dz.U. z 2001 r. nr 125, poz. 1371 ze zm., as amended).

Effective operations management – especially through the implementation of Business Process Management (BPM) principles – can significantly reduce in-

³ The High Consequence Dangerous Goods Security Plan was thoroughly analyzed in the publication titled Plan ochrony towarów niebezpiecznych dużego ryzyka, published in the journal “Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, authored by D. Kociemba (issue no. 40/2025).

cidents, lower operational costs (including those from fines, claims, or downtime), and improve service reliability. In the hazardous goods transport sector, both producers and recipients are highly sensitive to safety and reliability. A company that demonstrates advanced process management aligned with ADR, confirmed by low incident rates and positive audit outcomes, is seen as a trustworthy and preferred partner for long-term cooperation. Such a reputation translates directly into a competitive advantage, facilitating new contracts and strengthening existing business relationships. Furthermore, minimizing operational risk through transparent, stable, and well-supervised processes may also result in more favourable liability insurance terms, thus enhancing the company's overall profitability.

Synergy between BPM and ADR in operational safety management

A fundamental step toward ensuring compliance with ADR regulations and enhancing an organization's operational efficiency is not only to recognize and understand existing activities, but also to map them into a structured management system. In this context, Business Process Management (BPM) does not replace the regulatory framework established by the ADR Agreement but serves as a methodological and technological tool supporting its implementation. The ADR Agreement, as a comprehensive legal and technical document, contains precisely defined duties, procedures, and requirements concerning all stages of dangerous goods transport – from classification to emergency response. BPM, in turn, enables their effective representation within the organizational environment through systematic modeling, documentation, implementation, and monitoring of processes.

In practice, BPM supports the institutionalization of ADR-defined processes such as:

- classification of dangerous goods, verification of their physicochemical properties, and assignment of UN numbers;
- selection, inspection, and certification (or verification thereof) of packaging;
- preparation and verification of transport documentation – especially the ADR waybill, written instructions, and vehicle approval certificates;
- procedures for loading, arrangement, securing, and inspection of shipments, including adherence to loading prohibitions;
- periodic technical inspection of vehicles and verification of emergency equipment;
- development of emergency procedures and response plans for accidents, leaks, or fires;
- training management for drivers and other staff, including monitoring the validity of ADR certificates and documenting competencies.

To achieve this, specialized tools and notations such as BPMN (Business Process Model and Notation) can be used, enabling graphical representation of even the most complex workflows. These models can form the basis for the development of company-wide operational standards that reduce the risk of misinterpreting regulations and ensure consistent execution by all process participants – including outsourced partners.

Process modeling with BPM is not solely descriptive – it also serves diagnostic and design purposes. It enables step-by-step process analysis, identification of recurring inefficiencies, unclear accountability, or areas prone to regulatory non-compliance. Through such analysis, it becomes possible to highlight tasks that, due to their repetitive nature and potential for standardization, can be automated, thereby increasing operational efficiency and reducing the risk of human error. In this way, BPM becomes a key component of an organizational safety management system for the transport of dangerous goods – not as a replacement for ADR, but as a tool for its effective implementation and continuous improvement within enterprise structures.

The automation aspect, previously discussed in this article, is particularly enhanced by BPM systems and can cover multiple areas related to ADR compliance, reducing labor-intensiveness and error risks in fields such as:

1. Document Management – Document-centric BPM systems can revolutionize ADR documentation handling. In addition to automating the generation of standard documents (e.g., based on templates), they support electronic workflows for verification and approval, secure archiving, and strict version control (*The Evolving BPM Landscape*, 2022: 1–4). This is critical for transport documents, safety data sheets (SDS), packaging certificates, written driver instructions, or internal control protocols. Moreover, modern tools like PhotoFlow enable automation of photographic documentation collection and assignment, which is particularly valuable when recording cargo conditions, seals, or damage sustained during transport. This automation significantly reduces human error and responsibility ambiguities between stakeholders, while the digital workflows allow for near-synchronous introduction of improvements to prevent future incidents.
2. Workflows – Modern BPM platforms allow detailed definition of workflows that automatically direct tasks, documents, or alerts to the appropriate individuals or departments for verification, approval, or action. For instance, a transport document can be automatically sent to an ADR advisor for final review before printing. If a driver's certification is found to be expired, the system may block assignment of the transport task. Integrated business rule engines (BREs) further support automation by checking whether a given dangerous good may be transported with a specific vehicle type, whether all conditions for applying ADR exemptions are met, or whether the chosen packaging meets the relevant substance requirements.

3. Certification and Training Management – According to ADR, ensuring up-to-date and appropriate qualifications for all personnel involved in transporting dangerous goods is a core element of safety systems. BPM systems can significantly streamline this by automating training scheduling, monitoring individual certification statuses, sending reminders for upcoming renewals (sometimes biennially, depending on regulatory changes), and centrally storing training documentation in digital form. Training requirements differ by role – those responsible for packaging have different needs than drivers, loaders, valve operators, or administrative staff preparing documentation. Automated BPM systems can accommodate these differences systemically, tailoring training schedules and content to job specifications. This not only relieves HR and ADR consultants but also ensures uninterrupted staff competence and reduces the risk of unqualified personnel being unknowingly assigned to critical tasks.

BPM-driven automation in ADR-related activities yields benefits far beyond traditional efficiency improvements or human error reduction. Much of the work required to maintain ADR compliance – such as document verification, training schedule control, regulatory updates tracking, and technical requirement validation – is highly repetitive and based on well-defined rules. BPM enables identification of such areas and the implementation of solutions that facilitate their partial or full automation.

The result is not only an increase in the precision and speed of operations, but also a significant reduction in the time burden on highly qualified personnel – ADR advisors, logistics specialists, or transport managers. Resources thus freed can be effectively used for tasks of higher added value, which require expert competence, systemic thinking, and analytical abilities. These include, among others: comprehensive risk analyses for new categories of goods, designing and testing emergency scenarios, improving operational procedures, or initiating and implementing innovative technological solutions that enhance safety. Process automation within BPM thus not only supports regulatory compliance but also contributes to raising the overall level of safety and operational maturity of the organization.

As mentioned in the BPM section, “BPM is based on an iterative lifecycle that begins with the identification and prioritization of processes, then moves through their detailed modelling – both in the current state (‘as-is’) and the target state (‘to-be’) – and ends with the implementation of the designed solutions, monitoring their effectiveness, and continuous improvement based on data and feedback” (Gonçalves, 2010: 72–73). Continuous improvement, the essence of BPM methodology, is therefore based on the systematic monitoring and analysis of implemented processes – including those that are crucial in the context of ensuring compliance with the ADR Agreement. In practice, this means implementing a range of solutions that enable the identification of inefficiencies, measurement of results, and undertaking corrective actions. The most important of these may include:

1. Use of KPIs to monitor compliance and efficiency – these indicators may involve quantitative assessment of the quality of transport documentation,

the frequency of incidents, the efficiency of shipment preparation, the level of staff training, the timeliness of reporting, and the costs associated with violations. Their effectiveness depends on compliance with the SMART principle, assuming specificity, measurability, achievability, relevance, and a defined time horizon for evaluation (Ayoub, 2017: 2);

2. Continuous improvement of ADR processes supported by BPM – may be based on analysis of data from KPIs, audits, and feedback. This allows for the identification of areas requiring improvement and for decision-making in accordance with the Deming cycle (PDCA: Plan-Do-Check-Act) (*Plan, Do, Check, Act (PDCA)*, n.d.).
3. Generating audit trails and reporting – BPM systems can automatically record all actions, decisions, and changes in processes, creating detailed and undeniable audit trails; this data is invaluable during compliance checks, external audits, and incident analyses.

Integrating BPM with risk management in the transport of dangerous goods completes the picture of this approach as a system not only supporting regulatory compliance, but also actively managing operational safety. Thanks to structured process modelling, the ability to modify them in response to legislative changes, and the functions of monitoring, reporting, and data analysis – BPM enables dynamic and cyclical organizational improvement. Its application is particularly important in identifying and mitigating risks, reducing human error, and ensuring continuous adaptation to evolving ADR requirements. The result is a self-improving system in which process management and risk management complement each other, leading to increased organizational maturity, operational resilience, and a real increase in the level of safety in the transport of dangerous goods.

Conclusion

This article demonstrates that Business Process Management (BPM) is a fundamental methodology supporting the implementation and maintenance of compliance with the requirements of the ADR Agreement (Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road). The analysis, based on a literature review and practical reflection, confirms that ADR, as a body of standards and procedures, creates a legal and operational framework that can be effectively institutionalized within an enterprise using a process-oriented approach. BPM does not replace regulations but serves as a tool for their systematic implementation, monitoring, and continuous improvement.

The key synergies between BPM and ADR are evident in three main areas:

1. Process Automation: The implementation of BPM systems allows for the automation of routine tasks, such as document management, verification of employee qualifications, and monitoring the lifecycle of certificates. This leads

to a significant reduction in the risk of human error and an increase in operational precision and speed.

2. Modelling and Standardization: The use of notations like BPMN enables the transparent modelling of “as-is” processes and the design of optimized “to-be” processes. This translates into a better understanding of complex regulatory requirements by all participants in the transport chain.
3. Continuous Improvement and Risk Management: The integration of BPM with monitoring systems (e.g., BAM) and key performance indicators (KPIs) creates a mechanism for continuous measurement and evaluation of the effectiveness of operations. As a result, the organization can cyclically adapt its procedures to changing regulations and operational conditions based on data.

Consequently, the application of BPM in the context of ADR not only ensures formal compliance but also contributes to raising the enterprise’s operational maturity and organizational resilience. A company that treats ADR compliance as an integral part of its business processes builds a lasting competitive advantage, strengthens its reputation, and minimizes costs resulting from fines, claims, and incidents. In the long term, such integration is essential for maintaining safety, efficiency, and sustainable development in the dynamically regulated sector of dangerous goods transport.

References

- ADR – Oświadczenie rządowe z dnia 6 marca 2025 r. w sprawie wejścia w życie zmian do załączników A i B do Umowy dotyczącej międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych (ADR), sporządzonej w Genewie dnia 30 września 1957 r. (Dz.U. z 2023 r., poz. 891).
- van der Aalst W.M.P. (2009), *Process-aware information systems : lessons to be learned from process mining*, pp. 1–26, <https://research.tue.nl/en/publications/process-aware-information-systems-lessons-to-be-learned-from-proc> [accessed: 27.05.2025].
- Ayoub R. (2017), *SMART Objectives: A Strategic Approach to Achieving Business Success*, <https://zenodo.org/records/14642257?utm> [accessed: 27.05.2025].
- Bartlett L., Kabir M., Han J. (2023), *A Review on Business Process Management System Design: The Role of Virtualization and Work Design*, IEEE Access, pp. 116786–116819.
- Boyd A. (2025), *Fuel tanker explosion kills dozens of people in Nigeria*, <https://www.bbc.com/news/articles/c17eqedkwz9o> [accessed: 28.05.2025].
- vom Brocke J., Roswemann M. (2014), *Business Process Management*, [in:] C. Cooper (ed.), *Wiley Encyclopedia of Management: Management Information Systems* (vol. 7), New York: John Wiley & Sons, pp. 1–16

- Ferro N., Hoogendoorn M., Jonker C. (2008), *Ontology-based Business Activity Monitoring Agent*, <https://www.few.vu.nl/~mhoogen/paper/paper-IAT-2008-OBAMA.pdf> [accessed: 27.05.2025].
- Gonçalves R. (2010), *Business Process Management as Continuous Improvement in Business Process*, [in:] R. Ginevičius, A.V. Rutkauskas, R. Počs (eds.), *6th International Scientific Conference May 13–14, 2010, Vilnius, Lithuania*, Vilnius: Business and Management Selected papers, pp. 67–74.
- Nigeria (2025), https://unece.org/fileadmin/DAM/trans/danger/publi/adr/1.8/Nigeria_2020-12.pdf [accessed: 28.05.2025].
- Plan, Do, Check, Act (PDCA) (n.d.), <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/> [accessed: 28.05.2025].
- Realizacja przez organy państwa i samorządu terytorialnego zadań w zakresie przewozu drogowego towarów niebezpiecznych* (2018), <https://www.nik.gov.pl/plik/id,17906,vp,20491.pdf> [accessed: 28.05.2025].
- Reijers H. (2021), *Business Process Management: The evolution of a discipline*, “Computers in Industry”, article no. 103404, <https://doi.org/10.1016/j.com-pind.2021.103404>
- The Evolving BPM Landscape* (2022), <https://www.ltimindtree.com/wp-content/uploads/2022/07/The-evolving-BPM-Landscape.pdf> [accessed: 28.05.2025].
- Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o przewozie towarów niebezpiecznych (Dz.U. z 2011 r. nr 227, poz. 1367 ze zm.).
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym (Dz.U. z 2001 r. nr 125, poz. 1371 ze zm.).

About the Authors

Krzysztof Rabiej – M.Sc. Eng., graduate of Wrocław University of Science and Technology in electronics and telecommunications, PhD candidate in the field of management and quality sciences. Since 2008 he has been involved in technological and integration projects, and currently serves as Project Manager and Chief of Staff in the Strategic Sourcing department at ASML. He has over a decade of experience in managing highly complex projects, including in international environments. He specializes in process architecture, team building, and the implementation of sourcing strategies that support organizational transformations.

Damian Kociemba – graduate of engineering studies in transport and master's studies in management. He is the co-author and author of several academic and specialist publications in the fields of logistics, safety, and optimization. He holds a safety advisor certificate for the transport of dangerous goods by road (ADR).

O autorach

Krzysztof Rabiej – magister inżynier, absolwent Politechniki Wrocławskiej na kierunku elektronika i telekomunikacja, doktorant w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Od 2008 roku związany z projektami technologicznymi i integracyjnymi, obecnie pełni funkcję kierownika projektu oraz szefa zespołu w dziale strategicznego zaopatrzenia w firmie ASML. Ma ponad dziesięcioletnie doświadczenie w prowadzeniu złożonych projektów, także w środowisku międzynarodowym. Specjalizuje się w architekturze procesów, budowaniu zespołów oraz wdrażaniu strategii zakupowych wspierających transformację organizacyjną.

Damian Kociemba – absolwent studiów inżynierskich na kierunku transport oraz magisterskich na kierunku zarządzanie. Współautor i autor kilkunastu publikacji naukowych i specjalistycznych z zakresu logistyki, bezpieczeństwa i optymalizacji. Posiada świadectwo doradcy ds. bezpieczeństwa przewozu towarów niebezpiecznych w transporcie drogowym (ADR).



Grzegorz Mazurkiewicz  <https://orcid.org/0000-0002-3494-825X>
Lodz University of Technology
e-mail: grzegorz.mazurkiewicz@p.lodz.pl

Anna Frydrych  <https://orcid.org/0009-0004-7624-0489>
University of Social Sciences in Lodz
e-mail: 106124@student.san.edu.pl

The impact of Brexit on the transformation and development of Rosslare Europort

Wpływ brexitu na transformację i rozwój portu Rosslare Europort

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.833>

Abstract

This article analyses the impact of Brexit on the transformation and development of Rosslare Europort in Ireland, highlighting its new role as a strategic gateway to continental Europe. The study focuses on changes in transportation dynamics, pointing to a decline in traffic through the United Kingdom and a significant increase in direct ferry services between Ireland and Europe. The authors outline how the port has adapted its operational structure to new customs procedures and invested in infrastructure, which has increased its capacity and importance. The article concludes that despite initial logistical challenges, Brexit has created growth opportunities for Rosslare Europort, transforming it into a key maritime hub financially supported by the European Union. In addition, the text discusses in detail the protocol arrangements for Northern Ireland, including the Windsor Framework agreement, and the practical implications of the new customs regulations for shipping companies.

Keywords: trans-European logistics corridors, supply chain resilience, trade policy adaptation, customs regulatory frameworks, post-Brexit economic integration

Streszczenie

Artykuł analizuje wpływ brexitu na transformację i rozwój portu Rosslare Europort w Irlandii, podkreślając jego nową rolę strategicznej bramy do Europy kontynentalnej. Autorzy koncentrują się na zmianach w dynamice transportu, wskazując na spadek przewozów przez Wielką Brytanię i znaczny wzrost bezpośrednich połączeń promowych między Irlandią a Europą. Przedstawiają także, w jaki sposób port przystosował swoją strukturę operacyjną do nowych procedur celnych i zainwestował w infrastrukturę, co zwiększyło jego pojemność i znaczenie. Na koniec stwierdzono, że pomimo początkowych wyzwań logistycznych brexit stworzył szanse wzrostu dla Rosslare Europort, przekształcając go w kluczowy hub morski wspierany finansowo przez Unię Europejską. Dodatkowo, tekst szczegółowo omawia rozwiązania protokolarne dotyczące Irlandii Północnej, w tym porozumienie Windsor Framework, oraz praktyczne implikacje nowych przepisów celnych dla firm transportowych.

Słowa kluczowe: transeuropejskie korytarze logistyczne, odporność łańcucha dostaw, polityka handlowa, integracja gospodarcza

Introduction

When analysing the structure of international freight transport in the Republic of Ireland, it is important to note that, aside from a small volume of air freight, nearly all transport operations rely on maritime shipping. The majority of intercontinental container transport is carried out via feeder vessels that transport cargo across the Irish Sea to deep-sea ports located in the United Kingdom (UK) or mainland Europe.

For decades, Ireland's maritime transport sector depended on the so-called UK land bridge as a key route for importing and exporting goods between Ireland and continental Europe. The United Kingdom's withdrawal from the European Union (Brexit) significantly disrupted this system, leading to major changes in maritime transport and the operations of Irish ports. The introduction of stricter border controls resulted in a decline in freight volumes on routes connecting Ireland with the UK. Consequently, transport companies began to favour direct ferry connections between Ireland and continental Europe to minimize costs and reduce administrative burdens associated with transiting through the UK.

The objective of this study is to analyse the functioning of maritime transport, focusing on the opportunities created by Rosslare Europort and the impact of Brexit on the development of this port.

The authors of this paper have formulated the following research questions to support the study's objective:

- Q1: Has the UK's withdrawal from the European Union caused disruptions in transport at Rosslare Europort?

- Q2: Has Brexit created new development opportunities for Rosslare Europort?
- Q3: How has Brexit affected the operations of Irish transport companies regarding freight movement between the Republic of Ireland and mainland Europe?

The central thesis of this paper is that the United Kingdom's departure from the European Union has strengthened the role of Rosslare Europort, transforming it into a gateway to mainland Europe for Ireland within the international transport chain.

The research methodology applied in this study includes in-depth interviews with experts (structured interview questionnaires containing eight questions) and secondary research based on available reports.

A review of the relevant literature and an analysis of the data collected during the research process have allowed the authors to present the consequences of Brexit for the functioning of maritime transport, using Rosslare Europort as a case study.

The effects of Brexit on Northern Ireland's transport system

The United Kingdom formally triggered Article 50 of the Treaty on European Union on March 29, 2017 (*EU–UK withdrawal agreement timeline*, n.d.). The first round of Brexit negotiations began on June 19, 2017, in Brussels. The draft withdrawal agreement of the United Kingdom was published by the European Commission on February 28, 2018. The UK repeatedly requested Brexit extensions, which led to the withdrawal agreement coming into force along with the UK's exit from the European Union on January 31, 2020. From that moment, the UK was considered a third country. This also marked the end of the period referred to in Article 50 of the Treaty on European Union and the beginning of the transition period.

In the negotiations between the European Union and the United Kingdom, the situation of Northern Ireland was a crucial aspect. It became necessary to find practical solutions to the difficulties faced by residents and businesses in a country sharing a border with the United Kingdom (Vega, Espino, Valero, 2018).

Northern Ireland is a small country located on the same island as the Republic of Ireland; however, it is part of the United Kingdom. Between the 16th and 17th centuries, a conflict arose regarding the resettlement policy from Scotland and Wales to the Irish island. The worldview of the island's inhabitants differed significantly. In 1913, the Irish Republican Army (IRA) was established in Dublin, with the primary goal of reclaiming Ireland's independence. In 1921, Ireland became an autonomous state, except for six counties that formed Northern Ireland, which remained under the rule of the United Kingdom.

In the 1960s, tensions between Catholics and Protestants escalated. The Bloody Sunday massacre in Londonderry was the culmination of the conflict, in which the IRA was involved. The events of that day went down in history as Bloody Sunday. A civil war continued for years. In the 1990s, peace negotiations between Ireland and the United Kingdom began. On Good Friday, April 10, 1998, the Good

Friday Agreement was signed by the governments of Ireland, the United Kingdom, and eight political parties from Northern Ireland (*The Good Friday Agreement*, n.d.).

During Brexit negotiations, special attention had to be paid to the circumstances on the island. Protecting the Good Friday Agreement became a priority, along with avoiding a hard border and maintaining North-South cooperation. On January 1, 2021, negotiations concluded, resulting in the Protocol on Ireland and Northern Ireland, which aimed to (*Protocol on Ireland and Northern Ireland – consent mechanism*, n.d.):

1. Avoid a hard border between Ireland and Northern Ireland, ensuring the smooth operation of the island's economy and protecting the Good Friday Agreement in all its aspects.
2. Ensure the integrity of the EU single market for goods, with all its guarantees regarding consumer protection, public health, animal health, and the prevention of fraud and human trafficking.
3. Keep Northern Ireland within the UK's customs territory, allowing it to apply future free trade agreements that the UK may sign with third countries (*Protocol on Ireland and Northern Ireland – consent mechanism*, n.d.).

The protocol's implementation was based on checks on goods and documents carried out between Great Britain (England, Wales, Scotland) and Northern Ireland at Northern Irish ports. It was also agreed that Northern Ireland would comply with EU standards for imported and exported products. However, the protocol faced criticism from unionists in Northern Ireland as well as from the UK government. As a result, it was subject to renegotiation.

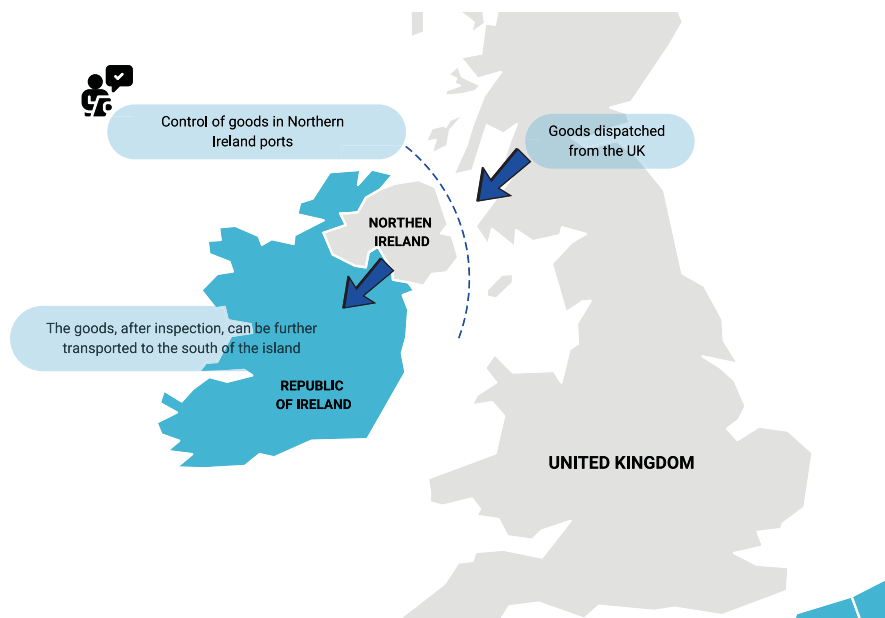


Fig. 1. Flow of goods from the United Kingdom to Ireland

Source: own elaboration.

To facilitate the flow of goods between the United Kingdom and Northern Ireland, the European Commission and the UK government reached the so-called Windsor Framework in February 2023. As a result of this agreement, customs and administrative procedures were simplified while maintaining the principles of the EU Single Market.

The movement of Irish imports and exports between Ireland and the European continent via the UK's road and port network is referred to as the "land bridge".

According to statistics provided by The Irish Maritime Development Office (IMDO), transport time via the land bridge is half as short as direct ferry transport:

- Land bridge transport – less than 20 hours,
- RoRo ferry transport via a direct route – up to 40 hours,
- LoLo ferry transport via a direct route – up to 60 hours.

The land bridge is primarily used due to shorter transit times, which is crucial for the delivery of goods such as perishable products, where shelf-life pressures demand the shortest possible transport time. High-value goods should be transported efficiently and quickly, as shorter transit times can significantly minimize storage costs and accelerate the release of frozen capital.

The land bridge is also used as a competitive advantage in the transport industry, specifically in terms of transit time. In 2018, the Irish Maritime Development Office estimated that around 150,000 truck crossings occur annually via the UK land bridge between the Republic of Ireland and the rest of the EU, carrying trade valued at approximately 18.2 euro billion.

During an expert consultation conducted at the Irish Department of Transport as part of this study, it was noted that a significant portion of traffic via the land bridge was destined for European markets. This shift – characterized by reduced use of this route – represents a fundamental reorganization of Irish supply chains rather than a withdrawal from trade with the UK.

The implementation of new trade agreements has increased the attractiveness of direct ferry services between Irish ports and EU ports. This has contributed to the expansion of direct routes that do not require additional customs procedures. At the same time, it has led to a decline in RoRo traffic between ports in Ireland and the UK.

Since Brexit, the UK has left the customs union and the European Single Market, meaning that customs and regulatory controls now apply at the UK–EU border. This has increased the risk of delays and disruptions, making the UK land bridge a less reliable route to the EU for Irish hauliers (Vega, Espino, Valero, 2021).

According to an industry expert interviewed for this study: "Brexit has had a significant impact on traffic via the UK land bridge. Brexit has also had a significant impact on the purchasing locations of Irish businesses. To avoid customs clearance procedures, they have turned to markets in other parts of Europe, abandoning purchases from the UK. The additional documentation requirements pose a challenge not only for businesses but also for maritime operators" (Expert interview conducted by the author, 2023).

As noted by a transport sector practitioner during an interview, maritime transport operators are also facing this issue: “[...] The problem arises when, for example, we send certain containers with BG Freightline. Some vessels first go to England before reaching Ireland. In such cases, we need special documentation because these containers enter England first, even if they are not unloaded there” (Expert interview conducted by the author, 2023). However, the vast majority of Irish trucks traveling to the EU still rely on the land bridge (Carswell, 2021). One undeniable advantage of avoiding the land bridge for Irish trucks is the environmental impact on the UK. By reducing emissions from Irish trucks using the British road network, the overall pollution levels are lowered. This is particularly relevant given that Irish trucks are generally older and more polluting than their British counterparts (Bryson, Ghaffarpsand, Bloss, 2020).

Under the terms of the Trade and Cooperation Agreement between the UK and the EU, Irish hauliers now have more restricted cabotage rights in the UK compared to pre-Brexit conditions. This has made the use of the UK land bridge less economically viable for them.

However, the UK has signed the Common Transit Convention (CTC), which has helped maintain the use of the UK land bridge despite Brexit. While hauliers using the land bridge are eligible to benefit from the CTC, they still face additional bureaucracy compared to when the UK was an EU member state. Nevertheless, they can avoid full customs checks at the UK–EU border.

The Irish Maritime Development Office, in collaboration with the Department of Transport, the Department of Foreign Affairs, the Department of Enterprise and Innovation, and the Department of Agriculture, Food and Rural Development, encouraged the logistics and maritime transport sectors to take action and prepare for a switch to direct routes to the continent by launching an informational campaign (Irish Maritime).

The information campaign was called ACT (Assess, Communicate, Trial). This acronym stands for:

- **A – Assess:** Evaluating access to routes that serve as alternatives to the land bridge.
- **C – Communicate:** Engaging with shipping companies regarding new routes and services.
- **T – Trial:** Conducting a trial period to test routes and services with logistics providers and freight forwarding companies.

IMDO urged freight forwarders to try out new direct shipping options well in advance of December 31, before border controls were fully implemented for traffic passing through the UK. The reasons for adopting the government’s proposed solutions included:

- A company’s supply chain requires lead time to arrange alternative transport solutions.

- The shipped product is time-sensitive.
- Customs procedures may cause uncontrollable delays and costs for businesses.
- Route changes involve risks for businesses, and it is beneficial to test new solutions and address potential issues well in advance.

Brexit created a situation in which businesses had to face new trade barriers, leading to increased costs and requiring adjustments to integrated supply chains (Pallis, 2021).

During an expert consultation conducted as part of this study with the Irish Department of Transport, the following summary of the situation was provided:

The greatest challenge for the transport industry was faced by seaports, transport companies, and freight forwarders. Encouraging importers and exporters to complete and submit the required documents, customs declarations for goods transported through these entities – was a frequently observed issue. The rapid introduction of new routes in RoRo and LoLo services posed a significant challenge for ports. Daily schedules changed, and work had to be reorganized. It was also a major investment for shipping operators, not without risk (Expert interview conducted by the author, 2023).

The Irish shipping industry quickly and comprehensively adapted to the changes, providing a range of additional services and increasing the frequency of RoRo and LoLo sailings.

The imposition of customs controls on goods between the United Kingdom and European Union member states represents the greatest barrier, hindering Ireland's trade with its largest trading partner. These barriers have contributed to a decline in both imports and exports in Irish-British trade. According to an industry expert interviewed for this study, "Brexit causes numerous delays on a daily basis, and additional controls in the UK and Ireland – essentially bureaucracy – are also a huge problem for customers. Sometimes they do not have their documents in order, which significantly affects the timeliness of deliveries. As a transport company, we are required to undergo additional inspections conducted by officials for goods arriving in Ireland at seaports in Dublin or Rosslare Europort. As a result, a driver can be delayed for many hours, and if there is any issue with our clients' documentation during these inspections, it may cause further delays and create significantly more work for everyone involved in transport operations" (Expert interview conducted by the author, 2023). There are various reasons why a container with cargo may be held at customs clearance. These include incorrectly completed documents, veterinary inspections, health and safety checks, as well as outstanding financial dues. For many businesses, the challenges associated with customs clearance following Brexit have led to the establishment of dedicated customs departments within their structures to minimize supply chain disruptions and adapt to the prevailing transport regulations.

From the perspective of international trade, Brexit is, in effect, a negative event for the Irish economy. However, the claim that Ireland's maritime transport sector

has developed much more dynamically compared to previous years confirms the positive changes brought about by the UK's departure from the European Union. Businesses have overcome numerous obstacles in their efforts to adjust to the new reality, demonstrating their high level of flexibility and adaptability to changing market conditions.

In 2020–2021, the shipping industry experienced a boom, affecting many key aspects of the organization and operation of maritime transport. Excess transport capacity was utilized, schedules were adjusted to meet market demand, and new routes were launched to satisfy growing needs.

Major maritime operators quickly responded to rapid market changes. Stena Line, Irish Ferries, CLdN, and Brittany Ferries announced additional transport capacity on direct routes to seaports in the European Union. Moreover, a new maritime operator, DFDS, launched a RoRo service between Rosslare Europort and Dunkirk in January 2021. Currently, one-third of all RoRo traffic takes place via direct connections to EU ports. The introduction of new customs restrictions led to a sharp increase in demand for services on direct routes between Irish ports and mainland Europe. RoRo traffic on these direct routes rose by 94% compared to 2020, largely due to a decline in the use of the UK land bridge by road hauliers. As a result, RoRo traffic to UK ports decreased by 22%, while direct crossings to the EU now account for one-third of the total RoRo volume, compared to 17% in previous years.

Until the end of the transition period, ferry services between Ireland and the UK remained unchanged. According to data obtained by the study's authors from the Irish Department of Transport in January 2023, Irish Ferries and Stena Line continued to operate four daily sailings to Holyhead, Pembroke, and Fishguard, just as before Brexit. Seatruck and P&O maintained their routes to Liverpool with slightly increased frequency while essentially preserving their existing schedules. These figures indicate the high resilience of the maritime sector, despite a 20% decline in shipping traffic on this route since Brexit.

With the frequency of ferry services between ROI and the UK remaining unchanged, alongside the launch of new direct ROI–EU services, Irish importers and exporters gained greater flexibility in choosing transport routes for their goods.

Cargo transport organization under new customs regulations – practical implications

The Northern Ireland Protocol was a solution that helped avoid a hard border on the island, including all border infrastructure between Ireland and Northern Ireland. This had several consequences for trade regulations on the island between the Republic of Ireland and Northern Ireland (*Protocol on Ireland and Northern Ireland*, n.d.):

1. No customs declarations, tariffs, or quantitative restrictions.
2. No customs controls on the island.

3. No sanitary requirements.
4. Continued access to tax systems for Northern Irish businesses to settle VAT.

The Windsor Framework, announced by UK Prime Minister Rishi Sunak and European Commission President Ursula von der Leyen, introduced several measures aimed at simplifying procedures and ensuring smooth trade between the United Kingdom and Northern Ireland. The key changes included (*Brexit: Withdrawal agreement – protocol on Ireland and Northern Ireland*, 2023):

1. “Green lanes” – for goods exported from the UK intended exclusively for the Northern Ireland market. These goods are labelled “Not for EU”.
2. “Red lanes” – for goods exported from the UK through a Northern Irish port with the final destination in the Republic of Ireland.

Expert Consultation on New Transport Rules: Three Cargo Transport Scenarios Between Ireland and the UK.

During an expert consultation conducted as part of this study, based on new transport regulations, three transport scenarios exist for goods moving between Ireland and the United Kingdom:

Scenario 1

Loading in the Republic of Ireland → Transport → Unloading in Northern Ireland

There are no customs requirements for any goods collected in the Republic of Ireland and transported to Northern Ireland, due to the free movement of goods.

Scenario 2

Loading in Northern Ireland → Ferry crossing → Unloading in Great Britain (Scotland, England, or Wales)

If goods are shipped via the Port of Belfast or Warrenpoint, no customs clearance is required. However, if goods loaded in Northern Ireland are shipped via an Irish port (e.g., Rosslare Europort), import and export declarations are required to settle VAT obligations.

Scenario 3

Loading in the Republic of Ireland → Ferry crossing → Unloading in Great Britain (Scotland, England, or Wales)

Goods in this case are shipped from Dublin Port or Rosslare Europort. Standard Irish export declarations and UK import declarations are required.

Declared goods are assigned an MRN (Movement Reference Number), which allows transport companies to generate a PBN (Pre-Boarding Number) – a mandatory requirement for port access.

Since January 1, 2021, all goods transported to or from Great Britain (excluding Northern Ireland) are subject to customs formalities.

Ro-Ro System Services

The Ro-Ro (Roll-on/Roll-off) system consists of three stages (Revenue):

- Pre-Boarding Notification (PBN),
- Customs Channel Search,
- Customs Clearance Upon Receiving a Call to the Customs Office.

The Ro-Ro service provides real-time information to all parties in the supply chain about the status of goods, including:

- PBN validation and transmission of the PBN identifier,
- Confirmation that goods are “ready to proceed for clearance” onto the ferry,
- Customs channel assigned to goods before arrival at an Irish port,
- If selected for inspection, a “customs office call” notification will be issued, directing goods to the customs clearance point.

Changes in the functioning of transport in Rosslare Europort after the United Kingdom’s exit from the European Union

Rosslare Port, known in Irish as *Cuan Ros Láir*, translates to “the port of the central peninsula”. It is located on the southeastern coast of Ireland, strategically positioned for maritime connections with both the United Kingdom and mainland Europe. The history of Rosslare Europort is closely linked to the development of rail transport on the island. The expansion of the new transportation system led to the establishment of the port. In the 1890s, the Fishguard & Rosslare Railway & Harbours Company created new railway and ferry networks. The railway line from Wexford to Rosslare (Ballygeary) was initially opened on June 24, 1882, but was closed after ten years. It was later reopened by the Fishguard Company on August 4, 1894 (Rosliter, 2014). This development facilitated new trade, tourism, and migration routes. Today, the port is managed by the Irish state-owned company *Iarnród Éireann*.

The increasing popularity of ferry crossings for both passenger and freight vehicles between Southern Ireland, the United Kingdom, and mainland Europe has strengthened Rosslare Europort’s role as a key hub for international transport.

The port handles RoRo (Roll-on/Roll-off) vessels, Ro-Pax (Roll-on/Roll-off Passenger) ships, and bulk cargo. The primary exported goods include fresh produce, food products, pharmaceuticals, steel, timber, and construction materials. Imports mainly consist of clothing, furniture, food, and electronics. Rosslare Europort offers a comprehensive range of integrated port services. Its core operations include vessel docking, cargo loading and unloading, cargo distribution in ship holds, and passenger vehicle processing for RoRo shipping lines. Additionally, the port facilitates the handling of dry bulk, general cargo, and offshore shipments. It is equipped with RoRo handling equipment, forklifts, and terminal tractors (*About Rosslare Europort*, n.d.). The port has also expanded its operations to include the import and export of motor vehicles, providing a secure monitored area of 17,500 m² for this service.

To fully unlock the potential of Rosslare Europort, an investment of over 30 euro million has been planned. The port will be reconfigured to maximize profitability while supporting regional and national economic growth. New facilities and infrastructure upgrades are in the pipeline. The Masterplan consists of four phases, which, once completed, will transform Rosslare into a modern seaport.

The impact of Brexit on Europe has influenced changes in this development plan. As the second-largest port in Ireland, Rosslare Europort has the capacity to carry out customs clearances. Therefore, dedicated zones have been incorporated to enhance customs processing for travellers heading to the UK and to facilitate customs procedures for freight trucks and other cargo destined for the British market. Expanding the port's operational area will increase its capacity for future freight operations and bulk cargo storage.

The completion of the Masterplan will provide Irish importers, exporters, manufacturers, and logistics sectors with access to Ireland's leading port, offering direct services connected to markets across Europe and beyond.

Rosslare Europort presents an attractive offering, ensuring connections to all key European markets. Like any major port, it hosts a wide range of businesses that provide various services to customers in both cargo and passenger transportation. A port functions as a multi-entity economic system, operating as a complex organization in terms of ownership and capital structure, production and spatial planning, as well as management and operational efficiency (Klimek, 2016).

The impact of the United Kingdom's exit from the European Union on Rosslare Europort

The United Kingdom's departure from the European Union has led to significant changes in the European transport sector. The trade restrictions imposed by the UK government have had a substantial impact on Rosslare Europort, particularly in terms of goods movement and functional-organizational practices. Efficient and reliable border controls are essential for the smooth operation of port activities.

As one of Ireland's main Ro-Ro ports, Rosslare Europort serves as a key international hub for trade between Europe and the UK. The demand for port services is driven by two main factors: international trade volume and the choice of transport mode. Given this, the Irish port must continuously adapt to the terms of trade agreements with the UK, ensuring the seamless delivery of goods to the British market and vice versa. Factors such as varying tariffs and currency fluctuations also play a crucial role in shaping trade dynamics.

Since the UK's departure from the EU Single Market, goods moving between Irish and British ports are now subject to border and customs controls, leading to delays that disrupt supply chain structures. Ensuring on-time delivery without unnecessary delays is a key concern for shippers. The Irish Revenue Commissioners (*Trade and cars at Rosslare Europort*, n.d.) are responsible for overseeing import procedures in Ireland.

Importing goods into Ireland has become a complex challenge for transport companies. If the imported goods originate from outside the European Union, including the UK (excluding Northern Ireland), a customs declaration is required. This

declaration must be submitted electronically via Revenue's Automated Import System (AIS). Certain goods are prohibited, while others are subject to restrictions or require special licenses. Importers are responsible for paying all applicable charges, including customs duties, VAT, and excise tax. At the time of customs clearance, Revenue may request specific documents, such as an invoice, a certificate of origin, and an import permit.

Similarly, when exporting goods from Ireland to destinations outside the EU, including the UK, the procedures follow a comparable process. A customs declaration must be submitted electronically through Revenue's Automated Entry Processing (AEP) system.

Rosslare Port's response to Brexit-driven changes

Rosslare Port has taken proactive steps to meet customer expectations. In the main terminal building of Rosslare Europort, both passengers and freight industry representatives have access to a dedicated contact point for Revenue. This facility handles all inquiries related to imports, exports, and non-EU customs declarations.

All participants in the supply chain, including exporters, declarants, logistics companies, freight forwarders, and carriers – must be fully aware of their rights and responsibilities regarding the correct submission of goods. Accurate data entry is essential for preventing transport delays. Clear and precise communication between supply chain stakeholders helps avoid issues related to order fulfilment.

Brexit has significantly influenced not only ferry operators, who have increased the number of sailings or introduced vessels with higher capacity, but also the decision-making process of transport companies in selecting routes for their goods. Currently, 70% of Rosslare Europort's total RoRo capacity is dedicated to transporting goods from the European Union, whereas between 2010 and 2020, the average share was only 21% (*Be prepared: Brexit act and prepare switch*, 2020).

Since early 2021, DFDS has launched new routes to Dunkirk, while Stena Line and Brittany Ferries have expanded their services to Cherbourg. In 2022, Finnlines introduced a new freight route between Rosslare Europort and Zeebrugge. Responding to market demand, Brittany Ferries announced that its new vessel, *Salamanca*, would operate the Rosslare–Bilbao route.

During an expert consultation conducted at the Irish Department of Transport as part of this study, it was highlighted that Rosslare Europort now plays a crucial role in freight and passenger transport. Since early 2021, the port has undergone a major transformation in terms of both frequency and capacity of shipping services to and from Rosslare.

The following table 1 presents detailed data on the volume of RoRo transport units on the Ireland–EU route from 2021 to 2023.

Tab. 1. RoRo traffic statistics in Irish seaport

Route	2021	2022	2023	Growth vs 2022	Diff vs 2022
Cork – EU	6,917	9,240	6,792	–26%	–2,448
Dublin – EU	257,781	261,715	238,442	–9%	–23,273
Rosslare – EU	119,006	126,165	144,025	14%	17,860
ROI – EU	383,704	397,120	389,259	–2%	–7,861

Source: Fallen Bailey, 2024.

In 2023, Rosslare Europort once again recorded an increase in traffic between Ireland and the European Union, rising by 14%. The total volume reached 144,025 units, marking the third consecutive record.

To fully analyse RoRo traffic at Rosslare Europort, it is essential to consider volumes both before and after Brexit. Brexit has had a significant and positive impact on RoRo traffic through Rosslare.

Looking at table 2 below, RoRo traffic in the third quarters of each year since 2020 has shown a consistent decline. In the third quarter of 2022, RoRo traffic at Rosslare Europort decreased by 39% compared to the third quarter of 2020.

Tab. 2. RoRo traffic Ireland–United Kingdom 2020–2022

		Dublin – GB	Rosslare – GB	ROI – GB	NI – GB
Total Q3	Q3 2020	234,160	25,328	259,488	217,968
	Q3 2021	183,731	17,045	200,776	236,961
	Q3 2022	185,149	15,532	200,681	218,592
	Growth vs 2021 (%)	1%	–9%	0%	–8%
	Growth vs 2020 (%)	–21%	–39%	–23%	0%

Source: Fallen Bailey, 2024.

Table 3 below presents data on RoRo traffic between Ireland and the United Kingdom from 2021 to 2023. In 2023, a decline in RoRo traffic volume on routes between Irish and British ports was recorded for the second consecutive year.

This decrease was largely influenced by the COVID-19 pandemic and the effects of stockpiling ahead of Brexit. The reduced use of the UK land bridge led to a shift away from traffic between Ireland and the UK. However, since the first quarter of 2021 – the beginning of the post-Brexit era – traffic has remained at a stable level.

Tab. 3. RoRo traffic Ireland-United Kingdom 2021–2023

Route	2021	2022	2023	Growth vs 2022	Diff vs 2022
Dublin – GB	703,603	741,117	724,925	–2%	–16,192
Rosslare – GB	64,069	61,858	60,668	–2%	–1,190
ROI – GB	767,672	802,975	785,593	–2%	–17,382

Source: Fallen Bailey, 2024.

According to data from the IMDO report, RoRo traffic at Rosslare Europort surged dramatically in 2021, increasing by 49% and adding over 60,000 freight units year-on-year. The year 2021 marked the highest annual total of RoRo freight units ever recorded by IMDO, reaching 183,338 units.

Rosslare Europort captured half of the direct demand for EU trade routes, significantly exceeding its pre-Brexit share of RoRo traffic within the European Union, which had been around 13% in previous years. Currently, Rosslare accounts for one-third of all Republic of Ireland–EU RoRo traffic. Therefore, the decline in traffic observed in Q3 2022 should be viewed within the context of the post-Brexit period.

Over the past seven quarters since the transition period ended, the latest quarter has recorded a decline in RoRo traffic. A broader analysis suggests that growth in Irish ports is beginning to slow, influenced by the deterioration of key economic indicators in the wider Irish economy.

Comparing traffic between Rosslare Europort and British ports, there has been a 34% decrease since 2020. This decline reflects a reduced willingness to use the UK land bridge. Meanwhile, the number of freight units on routes from Rosslare to European ports has reached record levels.

Volume of RoRo freight units transported on the Rosslare Europort–EU route:

- 2019 – 20,623 units,
- 2020 – 25,450 units,
- 2021 – 119,006 units.

This represents an impressive 368% increase in freight volume, marking a major success for Rosslare Europort.

Further IMDO data indicates that between 2015 and 2020, Rosslare Europort had a 14% share of the RoRo transport market. However, since 2021, this share has risen significantly to 31%.

Passenger transport data also shows a 62% increase in 2021 compared to the previous year.

Conclusion

In summary, Brexit has proven to be a positive catalyst for the development of Rosslare Europort. The port now offers 92 weekly RoRo sailings, seizing new and unex-

pected opportunities to position itself as a central hub for international freight movement between Ireland and European ports. This transformation has been driven by the evolving geopolitical landscape.

Discussions with experts and the analysis of available reports have allowed for the achievement of this article's objective – presenting the changes occurring at Rosslare Europort and outlining the new opportunities in transport following the United Kingdom's exit from the European Union.

The consequences of Brexit have caused disruptions in transport at Rosslare Europort due to new customs transit regulations. However, these issues apply only to trade between Southern Ireland and ports in the United Kingdom. Rosslare successfully addressed these challenges through a reorganization of port operations, creating designated zones for goods destined for the UK market. While Brexit initially posed logistical difficulties, it has also opened new growth opportunities for the port. The Masterplan transformation in the coming years is clear evidence of how Rosslare is capitalizing on its potential. The increased number of sailings and rising port capacity necessitate infrastructure expansion. Thanks to financial support from the EU Brexit Adjustment Reserve, Rosslare Europort has the potential to become the most modern port in Southern Ireland and rank among the leading ports in Europe.

Following the UK's departure from the EU and the introduction of new regulatory requirements, Irish transport companies have also had to adapt, resulting in higher freight rates. The need for customs clearance procedures has discouraged many businesses from using the UK land bridge, but at the same time, some transport operators have seized the opportunity to expand their services to include customs operations.

Reflecting on the broader impact of Brexit on transport, it is clear that Rosslare Europort has gained strategic importance and has become a gateway to mainland Europe for Ireland. The research and analyses conducted confirm the study's hypotheses and objectives. However, it is important to note that the discussion on Brexit's impact on transport is far from exhausted.

One must also consider the role of the Windsor Framework, which plays a crucial role in shaping trade and regulatory relations between the UK and the EU. Additionally, the Stormont Brake mechanism allows Northern Ireland's authorities to object to new EU regulations if they are deemed detrimental to the region.

Ultimately, Rosslare Europort is a prime example of dynamic development, driven by a shifting political and economic landscape that initially seemed to threaten the free movement of goods and port growth. By skilfully adapting to these new challenges and establishing new transport connections, Rosslare has transformed a potential crisis into an opportunity, ensuring both the port's and the region's long-term growth.

References

- About Rosslare Europort* (n.d.), <https://www.rosslareeuroport.ie/en-ie/about> [accessed: 28.01.2023].
- Be prepared: Brexit act and prepare switch* (2020), <https://www.imdo.ie/Home/site-area/news-events/be-prepared-brexit-act-and-prepare-switch> [accessed: 28.12.2022].
- Brexit: Withdrawal agreement – protocol on Ireland and Northern Ireland* (2023), European Parliament, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2023/745668/EPRS_ATA\(2023\)745668_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2023/745668/EPRS_ATA(2023)745668_EN.pdf) [accessed: 15.07.2023].
- Brysson J., Ghaffarpasand O., Bloss W. (2020), *Brexit: Ireland's land bridge to the continent boosts air pollution in the UK*, <https://theconversation.com/brexit-irelands-land-bridge-to-the-continent-boosts-air-pollution-in-the-uk-143775> [accessed: 25.01.2023].
- Carswell S. (2021), "There is no room for error": Six months after Brexit, companies are still adjusting, <https://www.irishtimes.com/news/ireland/irish-news/there-is-no-room-for-error-six-months-after-brexit-companies-are-still-adjusting-1.4609882> [accessed: 25.01.2023].
- EU–UK withdrawal agreement timeline* (n.d.), Council of the European Union, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-relations-with-the-united-kingdom/the-eu-uk-withdrawal-agreement/timeline-eu-uk-withdrawal-agreement/> [accessed: 25.01.2023].
- Expert interview conducted by the author (2023).
- Fallen Bailey D. (2024), *The Irish Maritime Transport Economist* (vol. 21), Dublin: IMDO.
- Klimek H. (2016), *Porty morskie w perspektywie przestrzennej, ekonomicznej, transportowej, logistycznej i społecznej*, Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Pallis A., Karamperidis S. (2021), *Brexit and British ports: Implications and adaptation to the new context*, 29th International Association of Maritime Economists (IAME) Conference, Rotterdam: University of Plymouth, <https://pearl.plymouth.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1234&context=pbs-research> [accessed: 25.01.2023].
- Protocol on Ireland and Northern Ireland – consent mechanism* (n.d.), https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/relations-non-eu-countries/relations-united-kingdom/eu-uk-withdrawal-agreement/protocol-ireland-and-northern-ireland_en#what-is-the-consent-mechanism [accessed: 25.01.2023].
- Rossiter N., O'Leary J. (2014), *Maritime Wexford: The life of an Irish port town*, Dublin: THP Ireland.

- The Good Friday Agreement* (n.d.), https://www.citizensinformation.ie/en/government_in_ireland/ireland_and_the_uk/good_friday_agreement.html [accessed: 25.01.2023].
- Trade and cars at Rosslare Europort* (n.d.), Rosslare Europort, <https://www.rosslareeuroport.ie/en-ie/freight/trade-cars> [accessed: 25.01.2023].
- Vega A., Espino R., Valero M. (2018), *The potential impact of Brexit on Ireland's demand for shipping services to continental Europe*, "Transport Policy", vol. 71, pp. 1–13, <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2018.07.005>
- Vega A., Espino R., Valero M. (2021), *Understanding maritime transport route choice among Irish exporters: A latent class approach*, "Research in Transportation Economics", vol. 90, article no. 101025, <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.101025>

About the Authors

Grzegorz Mazurkiewicz – assistant professor at Lodz University of Technology, associated with the TSL (Transport, Forwarding, Logistics) industry for 25 years as a practitioner, applying his professional experience in teaching. He served as Chairman of the Board of the Lodzistics Cluster (Logistics Business Network of Central Poland) and is currently a member of the Board. His main research areas include transport and forwarding in international trade, legal regulations related to transport and logistics, supply chain management, innovations in logistics, green logistics, and sustainable development.

Anna Frydrych – student of Management at the Social Academy of Sciences in Łódź, a graduate of Logistics. She lived in Ireland for over a decade, gaining professional experience in the transport industry. She is currently involved in the railway energy sector, where she participates in processes that have a real impact on the functioning of transport in Poland. Her academic and professional interests focus on logistics and transport, process management and infrastructure development. She is also passionate about process optimisation and modern solutions in service organisation.

O autorach

Grzegorz Mazurkiewicz – adiunkt na Politechnice Łódzkiej, od 25 lat związany z branżą TSL (transport, spedycja, logistyka) jako praktyk, uzyskane doświadczenie zawodowe wykorzystuje w procesie dydaktycznym. Pełni funkcję przewodniczącego

Rady Klastra Lodzistics (Logistyczna Sieć Biznesowa Polski Centralnej). Do głównych obszarów badawczych należy problematyka transportu i spedycji w handlu międzynarodowym, regulacji prawnych dotyczących transportu i logistyki, zarządzanie łańcuchami dostaw, innowacje w logistyce, *green logistics* oraz zrównoważony rozwój.

Anna Frydrych – studentka kierunku zarządzanie na Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, absolwentka logistyki. Przez ponad dekadę mieszkała w Irlandii, gdzie zdobywała doświadczenie zawodowe w branży transportowej. Obecnie związana z sektorem energetyki kolejowej, uczestniczy w procesach mających realny wpływ na funkcjonowanie transportu w Polsce. Jej zainteresowania naukowe i zawodowe koncentrują się wokół logistyki i transportu, zarządzania procesami oraz rozwoju infrastruktury. Pasjonuje się również optymalizacją procesów oraz nowoczesnymi rozwiązaniami w organizacji usług.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.



Daniel Tokarski  <https://orcid.org/0000-0002-3475-1115>

University of Lodz

e-mail: daniel.tokarski@uni.lodz.pl

Szymon Ruszczyński  <https://orcid.org/0009-0006-4195-1744>

Social Academy of Sciences in Warsaw

e-mail: ruszczynski.szymon@gmail.com

The impact of logistics and marketing customer service in e-commerce on online store purchases

Wpływ logistyczno-marketingowej obsługi klienta w e-commerce na zakupy w sklepie internetowym

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.797>

Abstract

The article analyses key aspects of logistic and marketing customer service in the context of e-commerce on the example of allegro.pl, the largest auction website in Poland. The importance of effective logistics and marketing strategies in building competitive advantage and customer satisfaction was discussed. It emphasizes that the key to user experience is efficient order fulfilment, speed of delivery, variety of delivery options and transparency of the purchasing process. The importance of logistics and marketing synergy in e-commerce was discussed, pointing out that an integrated approach allows you to effectively meet customer needs while optimizing operational costs. Allegro.pl was presented as an example of a platform that effectively combines these elements, setting customer service standards in Polish e-commerce.

Keywords: e-commerce, logistic customer service, internet marketing

Streszczenie

W artykule zanalizowano kluczowe aspekty logistyczno-marketingowej obsługi klienta w e-commerce na przykładzie allegro.pl, największego portalu aukcyjnego w Polsce. Omówiono znaczenie efektywnej logistyki i strategii marketingowych w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz satysfakcji klientów. Podkreślono również, że sprawna realizacja zamówień, szybkość dostawy, różnorodność opcji dostawy oraz przejrzystość procesu zakupowego są kluczowe w kształtowaniu doświadczeń użytkowników. Omówiono znaczenie synergii między logistyką a marketingiem w e-commerce, wskazując, że zintegrowane podejście umożliwia skuteczne spełnianie potrzeb klientów, jednocześnie optymalizując koszty operacyjne. Allegro.pl jest przedstawiane jako przykład platformy, która skutecznie łączy te elementy, wyznaczając standardy obsługi klienta w polskim e-commerce.

Słowa kluczowe: handel elektroniczny, logistyczna obsługa klienta, marketing internetowy

Introduction

Logistics services are an area of activity in which one of the most important conditions for competing on the market is customer orientation (Tokarski, Fajczak-Kowalska, 2024). There are four basic determinants in logistics: marketing perspective, market segmentation, service quality and strategic subordination of logistics to customer interests. The above-mentioned market segmentation serves to better identify customer needs. The described segmentation process takes place in relation to two main groups of potential customers – institutional and individual (Harrison, van Hoek, 2010).

An example of segmentation activities on the logistics services market is InPost. The company sees opportunities for development and opportunities to seek new clients, both in the group of individual and institutional clients. Markets with great development potential for this company are both the public administration sector and e-commerce. The business segments of this company are: online stores due to the organization of the purchasing function, bailiff offices and debt collection companies due to the nature of existing relationships and general purchasing policy, and public administration due to the purchasing policy and criteria. Focusing on the segment of individual customers as recipients of logistics services such as transport or courier, an important division criterion is that related to the service, i.e. the proposed benefits related to the conditions and patterns of purchases. This refers to the essence of the logistics service, the essence of which is based on the speed, efficiency, and safety of activities in the areas of transport of people or property (Szwajlik, 2017).

Referring to the previously mentioned elements of the segmentation process or the STP concept, after analysing the market and selecting the target market and developing a strategy, all that remains is its implementation, or in other words position-

ing. These are nothing more than activities aimed at gaining a competitive advantage in given segments of the existing market through all kinds of activities (Mruk, 2012) or creating a new market (new needs) and subsequent actions to make it a sustainable and effective source of income (Niestrój, 2012).

By segmenting the market, you can choose which segments a company wants to serve, which is called marketing strategy. There are three types of strategies: an undifferentiated action strategy, a differentiated action strategy, and a focused action strategy (Sawicki, 2016: 82–88).

The undifferentiated action strategy is unique and the least common. It involves addressing the offer to all consumers regardless of age, financial situation, life situation or other factors. The strategy of diversifying activities involves focusing attention on several separate market segments. By offering one product, you can look for different consumers who may be interested in it. This is the most common choice among entrepreneurs. Concentrated operating strategies involve one selected segment on which the attention and marketing efforts are focused. The concept of customer value and the pursuit of customer loyalty is often encountered here. It happens that a company offers a product with a negative margin, counting on compensation in the following years (Waniowski, Sobotkiewicz, Daszkiewicz, 2010).

An issue worth mentioning when discussing marketing activities is the analysis of the company's situation, called SWOT analysis. It involves assessing the company's strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats (Berkowitz et al., 1997). This name comes from the first letters of the English words: strength, weakness, opportunity and threat. This analysis is based on factors from the internal environment (strengths and weaknesses) and the external environment (opportunities and threats). Data on strengths and weaknesses may come from reports, employee satisfaction, etc. They are considered against a reference background, including: competition. Information about opportunities and threats comes from many sources, such as signals from buyers, the press, news and consultants' opinions. The purpose of such an analysis is to assess the discrepancies between current activities and the set goals and standards (Michalski, 2017).

The popularization of e-commerce has contributed to the increase in the scale of price wars among online sellers. The competition for the e-commerce market is not only other online stores, but also stationary stores and individuals selling products on the global network (Skorupska, 2017; Tokarski, Wolak, 2023). For this reason, marketing is a very important element of a well-functioning enterprise operating on the Internet, which is why most marketing activities are undertaken on the Internet. Marketing customer service has many connections with logistics services. At many stages, the activities included in these two concepts must work together to achieve the previously described common goal of customer satisfaction (Tokarski, Falek, 2025). Using the example of the previously described division of customer service into pre-transactional, transactional and post-transactional elements,

the following differences, similarities and elements that conflict with each other in logistic and marketing customer service can be demonstrated. In the first phase, at first glance, marketing aspects dominate, but they must be supported by logistics. The level of logistic activity determines the price of the product, the order fulfilment time and its availability, which is the basis for the promotion of the product or company. Opinions about the company, which are important in acquiring customers, result from the cooperation of logistics and marketing departments. The second phase – transactional – is based mainly on logistic customer service, but the marketing part is also used here. Responsible for, among others: for appropriate contact with the Customer during the execution of the order, especially when undesirable phenomena occur, such as delays in the execution of the order. In the post-transaction stage, marketing customer service becomes more important again. Here, communication with the customer, for which he is responsible, is also important, in matters such as returns, service, complaints, exchanges or installation. In this phase, marketing customer service is also responsible for building a long-term relationship with the customer (Majchrzak-Lepczyk, 2020) which becomes particularly important when acquiring a new customer, according to Neil Patel, it can be up to 7 times more expensive than maintaining an existing one (Patel, 2018).

In the case of marketing customer service on allegro.pl, the issue of advertising is quite simplified. For example, an entrepreneur does not have to worry about setting up and maintaining his own website, including the costs of hosting, domain and SSL certificate (Kapelczak, 2025). The main advantage of using allegro.pl is access to 22 million recipients who visit this website monthly, where 14 million of them are active buyers (*Poznajmy się*, n.d.). Allegro offers full support in advertising its brand and products offered on this platform. It is possible to independently use the offered tools, such as Allegro Ads (advertising panel enabling independent management of SEM or Display activities also outside Allegro, e.g. Google or Facebook) (Allegro Reklama, n.d.) or delegating these activities to advertising agencies cooperating with Allegro and specializing in this field (Allegro Ads, n.d.).

Not only in the advertising area, Allegro offers a number of tools supporting sellers. Help is offered at every stage of customer service, such as contact with the customer, order processing and delivery (possibility to use Allegro One parcel lockers, shipping tool, shipment settlement) (*Pomoc dla sprzedających*, n.d.).

Research purpose methodology

The aim of the work is to analyse the impact of the level of customer service in the field of logistics and marketing offered by the company on customer purchasing decisions. The main research problem is to learn and analyse the impact of individual elements of logistics and marketing services on customer choices and decisions. Specific problems include:

1. In the age of the Internet and extensive search engines, does it make sense to strive for customer loyalty?
2. Is the number of choices important to the customer when it comes to payment methods, delivery methods, etc.?

The following hypotheses were adopted in the study:

1. The wider the range of services offered related to the payment or delivery process, the easier it is to meet the customer's needs and thus convince him to use our services.
2. Although it is currently easier from the customer's perspective to simply search for the product they are currently looking for, it is worth investing in activities aimed at building relationships with the customer and encouraging them to choose our company again.

The research method chosen by the authors is a diagnostic survey, the technique is a survey, and the tool is a survey.

Results

Among the 117 people who decided to take part in the study, the majority were women, 68 of them. The male group of respondents consisted of 49 people, which constitutes 58% and 42%, respectively. The largest group, almost 30% of respondents, were people aged 22 to 26, 35 people. The next largest group were respondents aged 27–35, 24 people, which constitutes over 1/5 of the respondents. Next in line was the group aged 18–21 (21 people – 17.9%). There were 17 people in the age group from 36 to 45, which constitutes 14.5% of people participating in the study. The fifth largest group were respondents aged 46–55, 14 people, or 12% of respondents. Interestingly, the group of respondents also included 4 minors, which constitutes 3.4%, and 2 people over 55 years of age (1.7%). Most people, 37 to be precise, have secondary education, i.e. 31.6%. A smaller group consists of people with at least second-cycle higher education. This answer was also given by people with a PhD degree, etc. There were 28 people, which constitutes 23.9% of the respondents. The next largest group were people with first-cycle or incomplete higher education. These were 22 and 20 people, respectively. The fewest people participating in the study have secondary school education – 7.7% and primary education – 1 person. In the case of questions about marital status, the largest group are married people – 43 people, which constitutes 36.8% of this group. The next most common answer was not having a partner. It was given by 39 people, i.e. 33.3% of respondents. Thirty respondents indicated that they lived in an informal partnership. This group constitutes 25.7% of respondents. Only 3 people answered that they were divorced and 2 people were widows/widowers. Of the people who took part in the survey, 36 reported that their monthly earnings did not exceed PLN 3,000, which constitutes 30.8% of all respondents. Almost half, 42.7% of respondents, gave a higher answer, i.e. from 3,000 up to 6,000 PLN. There

were 50 people. There were 20 respondents in the next range, i.e. from PLN 6,000 to PLN 10,000, which constitutes 17.6% of the surveyed group. Eleven people, i.e. 9.4% of respondents, boasted earnings above this amount. The question asked about net amounts. The size distribution of the place of residence is as follows. The largest group are people living in the largest agglomerations – 45 people, which constitutes 38.4% of people participating in the study. The second largest group are people living outside the city, this answer was given by 37 people, i.e. 31.6% of respondents. Fifteen respondents live in the smallest cities. There is only one person less in the group of people living in larger cities, i.e. from 10,000 to 40,000 inhabitants. The least popular answer was the one indicating cities with 40,000 to 100,000 inhabitants; only 6 people chose it.

The next survey questions concerned experiences with making purchases on allegro.pl. The condition for participating in the study was to make at least one purchase on a given website. By far the largest group of respondents are people who make purchases via allegro.pl sporadically, several times a year. These are 52 people, which constitutes 44.4% of respondents. 17 people described their experiences with the website in question as less frequent. The remaining 41% of people using the largest auction portal in Poland make purchases there at least once a month, including 7 people at least once a week.

The respondents' answers about the number of experiences in their lives in the form of delays in the delivery of ordered goods longer than 2 days were as follows. Almost half of the respondents had not encountered such a phenomenon. The second most common response was a one-time encounter with the situation; 22 people responded this way. A comparable number of people in the study, 21, experienced delivery delays of more than 48 hours on two occasions. Only 3.4% of respondents encountered a given phenomenon three times, but as many as 13 people answered that they experienced delays more than three times. The condition for participating in the next question was a positive answer to the previous question. They concern the reason for the delay in delivery, and respondents could select more than one answer. More than 40% of responses indicate that the buyer is not aware of the reason for the delivery delay. If buyers know the reason for the delay, they most often point to the failure to meet the shipping deadline by the seller or the entity responsible for preparing the order, which is caused by a large number of orders, e.g. via post, during holiday periods. This reason accounts for 55% of respondents' delays. Almost a quarter of the responses indicated the lack of product availability. There were only eight delays in transport directly to the buyer, which constitutes 17% of indications. The least common, individually indicated answers are the loss of the parcel by the courier company and delivery from another country. As in the case of delivery delays, almost half of the respondents also never returned the received order – 52 people. So far, 23 people have made a single refund, which is 19.7% of respondents. 13 respondents did it twice, i.e. 11.1% of people participating

in the study. Seven people returned parcels three times. As many as 22 respondents did it more often.

Answers to the question about the reason for returning the goods by buyers participating in the survey. Only people who answered yes to the previous question could answer this question. Three levels of frequency of reasons why respondents returned goods can be clearly distinguished. The most common reason was an unsuccessful purchase or lack of sufficient satisfaction with the quality, size or suitability of the product. This group accounts for 63% of the responses. These are refunds in connection with the rights granted to consumers, which, as you can see, they are happy to use. The next most common group of reasons for returns are reasons attributable to the seller or the entity responsible for transport/logistics. These are products not as described or damaged and account for 30% of the responses. The last group includes mixed causes, when it comes to the entity responsible for their occurrence, they appear sporadically. These include buyer errors, shipping delays, incorrect orders and the consumer receiving a used product. That's less than 7% returns.

The next questions concerned marketing customer service. The first one checked whether buyers pay attention to whether offers are sponsored. The majority of respondents, over 60%, declare that they pay more attention to sponsored offers, but treat them on an equal footing with others. Therefore, only 2 people from this group did not know about the possibility of sponsoring and distinguishing their offer by the seller. Forty-two respondents, which constitutes over one third of the surveyed group, admit to favouring sponsored offers over others. Three people answered that they do not pay attention to other offers when shopping, they only consider those marked as sponsored.

The next question concerned the respondents' loyalty to buyers on the allegro.pl platform. It touched upon the issue of repeat purchases from a seller whose services the surveyed people had already used and were satisfied with the purchase and/or customer service. Most respondents claim that during subsequent purchases they check whether the seller they have positively rated offers the product they are interested in. This group constitutes 60.7% of people completing the survey. The remaining respondents, when making subsequent purchases, decide to search for it directly on the website, without checking the offers of proven sellers.

Respondents' answers to the question regarding the use of leaflets or other materials were as follows. The majority, over 70% of people, answered that they do not pay attention to this marketing technique. Another 19 respondents had not encountered such a phenomenon before. Only 13% of respondents declare their use, but only three of them do it in a longer term than subsequent purchases, which take place shortly after receiving the shipment with the advertising materials in question.

The strategy for adding leaflets or brochures to weapons packaging, however, summarizes the answer to the next question. The issue was raised whether various types of discounts, promotions or the possibility of free delivery would encourage the buyer to keep and use the included materials.

As you can see, as many as 78 out of 117 people surveyed declare that including a discount in the leaflet in the form of a discount code, free delivery or other information would encourage them to stop advertising and use it in the future. However, 38 of them indicate that they rarely order products from similar categories so that the same seller includes them in their offer, which constitutes 32.5% of the surveyed group. The answers provided show that the discount would not convince 28 respondents who, when making subsequent purchases, prefer to focus on the choice of product and price, not paying attention to choosing the same seller again. Two respondents replied that they kept the leaflets anyway for other reasons.

The next question was addressed only to people who indicated in the previous question that they rarely order products from the same categories so that the seller has them in his offer. They were asked whether they checked the offer of available products from the sellers from whom they made purchases. Only 26% of respondents say they do it regularly. More than half of respondents, 53%, said they checked other offers from retailers they had used in the past, but did not do so with every purchase. Ten people admitted that they had never checked whether their assessment of the lack of an offer of a given type at the seller was correct.

The last 6 questions asked to respondents concern the impact of factors such as the choice of delivery or payment method on their purchasing decisions. Answers to the question "How does the offered delivery time affect your decision to choose a product?" were as follows. The most frequently given answer was the most economically justified answer, i.e. comparing an offer at the same price and choosing the one with the shortest implementation time. 52% of respondents responded. The second largest group were respondents who declared that the only important thing for them when it comes to delivery is that it takes no longer than 1–2 weeks. There were thirty respondents. Almost 13% of the surveyed group of people said that the delivery date had no impact on their choice. Eleven people say that this is a key factor for them and they are able to choose a more expensive offer with a shorter lead time than an item with the same product at a lower price but with a longer lead time.

The next question checked how the country of shipment of the goods influenced the choice of the offer by buyers participating in the study. The largest group turned out to be people who always choose shipping from Poland – 52 people, which constitutes 44.4% of respondents. For 14.5% of respondents, the most important thing is that the shipment takes place from EU countries. Twenty-six respondents answered that they were not interested in the origin of the shipment because the only thing that mattered to them was the delivery time. The remaining 18.8% of respondents admitted that they do not pay attention to the shipping area of the purchased goods.

The answers to the question about the impact of free delivery on the choices of surveyed buyers were as follows. Fifteen respondents do not pay attention to the availability of free delivery and devote all their attention to the delivery time of the product. The remaining respondents were quite evenly divided into people ad-

mitting that the offer with free delivery is more attractive to them (42.7%) and those who are sceptical about this topic (44.4%). The latter group declares that when shopping, they compare the prices of products offered with free delivery and those without such a promotion, thus adding the cost of shipping. Based on this comparison, they choose the more attractively priced option.

The next question also concerns free elements of customer logistics and marketing services. It concerns the impact of the possibility of free return of goods on respondents' purchasing decisions. For most people participating in the study, the ability to return purchased goods without additional shipping costs is an additional advantage, but it is not a decisive element when deciding which offer they will use. This answer was given by 56.4% of respondents. For 19 respondents, this issue depends on the category of the goods purchased. This is an important issue when purchasing clothing or footwear, where the risk of return, e.g. due to the wrong size, is high. The possibility of a free return is not important for 13.7% of respondents. The same number of people cannot imagine making a purchase without having such a privilege.

Of the 117 people participating in the study, as many as 91 stated that the ability to choose the form of delivery is important to them when making purchasing decisions. This represents 77.7% of respondents. Moreover, 52.7% of them said that they are unable to order the selected product if they cannot choose their preferred delivery option. In this group, 7 study participants justified their answer by limited access to courier services in their place of residence. Other people who answered affirmatively to the question "does the number of delivery options matter to them when making purchases" indicate that it is not a key issue for them, but they like to be able to adapt the form of delivery to their preferences. As for the answers denying the influence of the discussed factor on their choice, it is 22.2% of respondents. They indicated that they will always find a variant that suits them from the available selection.

The last question of the survey concerned the form of payment and its impact on consumer decisions. For most respondents, the ability to choose their preferred payment method influences their decisions. In this case, as many as 54 out of 117 people surveyed claim that they will not make a purchase if they do not have the payment method they use available. This represents 46.2% of respondents. The remaining respondents also answered in the affirmative, i.e. 48.7% of respondents like to have a choice in terms of payment, but it is not a priority for them. The smallest group answered here that they can adapt to possible forms of payment. It was 5.1% of respondents, i.e. 6 people.

A clear summary of the conclusions from the empirical study is presented in table 1. It aims to provide a clearer presentation of the most important data resulting from the research.

Tab. 1. Summary of the results of the survey conducted (N = 117)

Category	Results
Gender of respondents	female (58%), male (42%)
Age of respondents	22–26 (29.9%), 27–35 (20.5%), 18–21 (17.9%), 36–45 (14.5%), 46–55 (12%), under 18 (3.4%), over 55 (1.7%)
Education level	secondary (31.6%), master's or phd (23.9%), bachelor's (18.8%), incomplete higher education (17.1%), vocational (7.7%), primary (0.9%)
Marital status	married (36.8%), single (33.3%), informal relationship (25.7%), divorced (2.6%), widowed (1.7%)
Monthly income (net)	pln 3,000–6,000 (42.7%), <3,000 (30.8%), pln 6,000–10,000 (17.1%), >10,000 (9.4%)
Place of residence	large cities (38.4%), rural (31.6%), small towns <10k (12.8%), medium towns 10–40k (12%), towns 40–100k (5.1%)
Frequency of purchases on Allegro.pl	several times a year (44.4%), at least monthly (35.1%), less often (14.5%), weekly (6%)
Experience with delivery delays (>2 days)	never (49.6%), once (18.8%), twice (17.9%), more than three times (11.1%), three times (3.4%)
Main reasons for delivery delays	shipping delays due to overload (55%), unknown reason (40%), lack of availability (25%), transport issues (17%), other (<10%)
Frequency of returns	never (44.4%), once (19.7%), twice (11.1%), more than 3 times (18.8%), three times (6%)
Main reasons for returns	dissatisfaction with product/size/quality (63%), product not as described or damaged (30%), other (7%)
Attitude toward sponsored offers	neutral but aware (60%), prefer sponsored (35.9%), consider only sponsored (2.6%)
Loyalty to sellers	check offers from previous seller (60.7%), choose product freely (39.3%)
Attention to marketing materials	ignore (70%), never encountered (16.2%), use (13%)
Keeping discount leaflets	yes (66.7%), no – price-focused (23.9%), kept for other reasons (1.7%)
Delivery time preferences	prefer shortest time if price same (52%), acceptable up to 1–2 weeks (25.6%), no impact (12.8%), will pay more for fast delivery (9.4%)
Importance of country of shipment	only from poland (44.4%), eu preferred (14.5%), only care about delivery time (22.2%), no importance (18.8%)
Impact of free delivery	prefer free delivery (42.7%), compare total price incl. shipping (44.4%), don't care – time is key (12.8%)
Impact of free return option	positive, but not decisive (56.4%), depends on product type (16.2%), not important (13.7%), essential (13.7%)
Importance of delivery method	important (77.7%), no impact (22.2%)
Importance of payment method	must have preferred option (46.2%), prefer choice but flexible (48.7%), no importance (5.1%)

Source: own study based on research results.

The results of the study clearly indicate that logistics and customer service play a crucial role in the purchasing decisions of Allegro.pl users. Consumer expectations are primarily focused on fast and reliable delivery, flexible delivery and payment options, and the possibility of free returns. Additionally, sponsored offers and loyalty to proven sellers influence buyer behavior, although pricing and delivery time remain dominant factors. The data also show that customers are generally aware of logistics processes and are willing to reward sellers who provide transparent, efficient, and user-friendly service.

Conclusion

Based on the presented results, it can be concluded that the previously formulated hypotheses turned out to be accurate. The multitude of delivery options and payment methods, although for various reasons, is of great importance to the customer when choosing an offer, and activities related to trying to encourage people to use our services again are also appreciated and have a real impact on the consumer. The authors conclude that for the surveyed group the most important thing is satisfaction with purchases. Activities such as promoting offers and adding marketing materials (brochures, leaflets) fall into the background. However, they increase in value when a discount or free shipping is offered. The profitability of such a solution depends directly on the company. The breadth of the offer also has an impact; by increasing it, we increase the chances of meeting the client's current needs and thus building a long-term relationship. The following aspects of logistic customer service are important for the Customer when choosing an offer, in order of priority: delivery cost, shipping and delivery time, country of shipment of the order, available payment methods, choice of delivery method. An additional benefit for the customer is the possibility of returning the purchased goods free of charge.

The main challenges and requirements of companies operating in the e-commerce industry are achieving and maintaining an appropriately high level of customer service in the field of logistics and marketing. Thanks to this, you can more easily acquire new customers by recommending them to family and friends and building long-term relationships with current ones. Nowadays, logistics and marketing activities must work in symbiosis, supporting each other to achieve the common goal of customer satisfaction and meeting their expectations. After all, it is the most important element influencing the functioning of the company. It is what enables its functioning and guarantees its future. Employees should also remember this because their work depends on the customer.

Effective operation and development of enterprises have no chance of success without appropriate customer service and effective logistics and marketing activities. Similarly, without an appropriate level of aspects such as optimization of delivery costs, time from placing an order to its receipt and, of course, product prices or

reliability, the company is doomed to failure. Continuous development and ensuring high customer satisfaction and meeting their needs play an important role in building brand recognition. Thanks to all these activities, the exemplary company can boast of first places in many e-commerce industry rankings.

References

- Allegro Ads (n.d.), http://www.allegro.pl/ads?utm_source=allegro_internal&utm_campaign=ads-promo&utm_medium=allegro_footer [accessed: 20.01.2025].
- Allegro Reklama (n.d.), http://www.allegro.pl/reklama/?utm_source=internal&utm_medium=footer&utm_campaign=link# [accessed: 20.01.2025].
- Berkowitz E.N., Kerin R.A., Rudelius W., Crane F.G. (1997), *Marketing*, London: McGraw Hill Higher Education.
- Harrison A., van Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kapelczak K. (2025), *Reklama na Allegro czy marketing w wyszukiwarkach? Co wybrać?*, <http://www.widoczn.com/blog/sprzedaz-i-reklama-na-allegro-czy-sie-oplaca/> [accessed: 20.01.2025].
- Majchrzak-Lepczyk J. (2020), *Logistyczna obsługa klientów handlu elektronicznego*, Poznań: Wydawnictwo UEP.
- Michalski E. (2017), *Marketing. Podręcznik Akademicki*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mruk H. (2012), *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Niestrój R. (2012), *Istota i znaczenie marketingu*, [in:] A. Czubała (ed.), *Podstawy marketingu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Patel N. (2018), *Fastest Way to Lose Customers*, <http://www.neilpatel.com/blog/retaining-customers/> [accessed: 20.01.2025].
- Pomoc dla sprzedających* (n.d.), <http://www.allegro.pl/dla-sprzedajacych/kategoria/allegro-dostawa> [accessed: 20.01.2025].
- Poznajmy się* (n.d.), <http://www.about.allegro.eu/pl/o-nas/poznajmy-sie> [accessed: 20.01.2025].
- Sawicki A. (2016), *Digital Marketing*, "World Scientific News", vol. 48, pp. 82–88.
- Skorupska J. (2017), *E-commerce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szwajlik A. (2017), *Segmentacja i pozycjonowanie usług logistycznych*, [in:] G. Rosa, M. Jedliński, U. Chrańchol-Barczyk (eds.), *Marketing usług logistycznych*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Tokarski D., Fajczak-Kowalska A. (2024), *Optimization of consumer decisions and the impact of selected factors on purchasing behavior in polish e-commerce*,

- “Economics and Environment”, vol. 88, no. 1, pp. 1–11, <https://doi.org/10.34659/eis.2024.88.1.728>
- Tokarski D., Fałek J. (2025), *The impact of logistics customer service in e-commerce on online store purchases*, “Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, nr 1(40), pp. 163–176, <https://doi.org/10.25312/ziwgib.796>
- Tokarski D., Wolak D. (2023), *The impact of logistics and marketing customer service on e-commerce*, “Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, no. 178, pp. 693–704, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.178.36>
- Waniowski P., Sobotkiewicz D., Daszkiewicz M. (2010), *Marketing. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Placet.

About the Authors

Daniel Tokarski – assistant professor, with professional experience as a site engineer in the implementation of logistics, infrastructure, and residential projects.

Szymon Ruszczyński – a graduate of the bachelor's degree programme in Logistics, specialising in Transport, Forwarding and Logistics, at the Faculty of Management of the Social Academy of Sciences in Warsaw.

O autorach

Daniel Tokarski – adiunkt, z doświadczeniem zawodowym jako inżynier budowy przy realizacji projektów logistycznych, infrastrukturalnych i mieszkaniowych.

Szymon Ruszczyński – absolwent studiów licencjackich na kierunku logistyka, specjalność Transport–Spedycja–Logistyka na Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Warszawie.

**CZĘŚĆ III
KONFERENCJE,
RECENZJE,
KOMUNIKATY**

Marcin Krause  <https://orcid.org/0000-0002-9934-1539>

Politechnika Śląska

e-mail: marcin.krause@polsl.pl

Recenzja monografii Małgorzaty Lotko *Służba bezpieczeństwa i higieny pracy. Jakość. Profesjonalizm. Wyzwania*

Review of Małgorzata Lotko's monograph *Służba bezpieczeństwa i higieny pracy. Jakość. Profesjonalizm. Wyzwania [Occupational Health and Safety Service. Quality. Professionalism. Challenges]*

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.852>

Małgorzata Lotko¹ jest od 2004 roku nauczycielem akademickim w Uniwersytecie Radomskim im. Kazimierza Pułaskiego. Jej zainteresowania naukowo-badawcze i dydaktyczne obejmują między innymi antropologię organizacji, jakość usług, zarządzanie bezpieczeństwem pracy. Deklaruje w systemach informatycznych POL-on/RAD-on dziedzinę nauki społeczne oraz dyscyplinę nauki o zarządzaniu i jakości. Oba postępowania awansowe opierały się na tytule pracy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy: habilitacja (2016, dyscyplina towaroznawstwo, jakość usług zapewnienia bhp w organizacjach CSR) oraz doktorat (2007, dyscyplina ekonomia, systemy zarządzania bhp w branży odlewniczej).

Bezpieczeństwo i higiena pracy nie ma formalnej definicji przyjętej w prawie pracy ani ogólnie akceptowanej definicji w normach technicznych czy publikacjach specjalistycznych. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy zawiera dział X pt. *Bezpieczeństwo i higiena pracy*, jednakże nie zawiera on definicji bhp i pojęć

¹ Małgorzata Lotko – doktor habilitowany w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości, profesor Uniwersytetu Radomskiego im. Kazimierza Pułaskiego, wykładowca na kierunku studiów bezpieczeństwo i higiena pracy.

z nim związanych (takich jak stan bhp, przepisy bhp, zasady bhp). Podobnie przepisy wykonawcze, na przykład Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r., nie wyjaśniają powyższych terminów.

W literaturze przedmiotu najczęściej cytuje się definicję bhp według nieaktualnej normy krajowej PN-N-18001:2004 (*Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania PN-N-18001*, 2004), gdzie bezpieczeństwo i higiena pracy oznacza stan warunków i organizacji pracy oraz zachowań pracowników zapewniający wymagany poziom ochrony zdrowia i życia przed zagrożeniami występującymi w środowisku pracy.

Pojęcie bhp ma odniesienie między innymi do systemu bezpieczeństwa państwa jako systemu ochrony pracy (w tym systemów prawnego i organizacyjnego) oraz systemu prawnego jako prawa pracy (w tym prawa ogólnego, szczegółowego i wewnętrznego). W kontekście poznania naukowego bhp można rozpatrywać w aspekcie obszarów wiedzy, edukacji, nauki i innych (Krause, 2025).

Służba bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie obowiązującego prawa pracy pełni funkcje doradcze i kontrolne w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy), stanowi wyodrębnione komórki organizacyjne, jednoosobowe lub wieloosobowe (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy).

Zasady organizacji służby bhp określają ustawa zasadnicza – dział X, rozdział X (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy) oraz przepisy wykonawcze, w tym (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy). Formalne określenia pracowników służby bhp to inspektor ds. bhp i specjalista ds. bhp, pozostałe pojęcia są tylko zwyczajowe lub potoczne (na przykład menadżer bhp czy wykładowca bhp; wyjątek stanowi pojęcie rzeczoznawcy ds. bhp).

Recenzowana monografia (Lotko, 2023) jest pierwszą monografią naukową w Polsce, która prezentuje wyniki badań własnych na temat specyfiki funkcjonowania służby bezpieczeństwa i higieny pracy. Dostępne na rynku wydawnictwa zwarte nie mają charakteru publikacji naukowych, są to głównie poradniki fachowe, między innymi dedykowane dla pracowników służby bhp (na przykład Gałusza, 2024a; 2024b; Rączkowski, 2024) lub wprost omawiające zadania służby bhp (na przykład *72 pytania o zadania służby bhp – praktyczne rozwiązania*, 2022; Kryczka, 2022; Zieliński, 2016).

Monografia autorska (Lotko, 2023) zawiera cztery rozdziały merytoryczne (s. 13–100: rozdziały 1–4), oprócz wstępu (s. 11–12), zakończenia (s. 101–125: podsumowanie, kierunki dalszych badań, ograniczenia badawcze, streszczenie, abstract, bibliografia), dodatków (s. 127–151: spis rysunków, spis tabel, podziękowania, załączniki) i materiałów promocyjnych (s. 153–159). Część merytoryczna obejmuje opis metodyki badań (uwagi o metodzie – rozdziały 1.1–1.5) oraz analizę wyników badań (jakość – rozdziały 2.1–2.2, profesjonalizm – rozdziały 3.1–3.6, wyzwania – rozdziały 4.1–4.6).

Statystyka publikacji Małgorzaty Lotko *Służba bezpieczeństwa i higieny pracy. Jakość. Profesjonalizm. Wyzwania* przedstawia się następująco: liczba stron – 162 (w tym 15 stron „pustych” – strony kończące poszczególne części pracy, dwie kartki okładki zewnętrznej i cztery kartki materiałów informacyjnych partnerów), bibliografia (339 pozycji; dominują wydawnictwa zwarte, artykuły w czasopismach i zasoby internetowe, mniejszy udział stanowią akty prawne, normy techniczne i inne źródła), grafika (24 pozycje, w tym 15 rysunków i 9 tabel).

Warto podkreślić wysoki poziom merytoryczny monografii w zakresie metodologii badań. Autorka wybrała celowo analizy jakościowe oparte na metodzie sondażu i technice wywiadu; odpowiedzi na pytania były poprzedzone i uzupełnione studiami literaturowymi (metafora kulturowa, wywiad bezpośredni ustrukturyzowany, autorski kwestionariusz wywiadu, 14 pytań otwartych). Czas trwania sondażu: 1.04–30.05.2021 roku, czas trwania wywiadu – od 12 do 56 minut. Populacja liczyła 44 respondentów, w tym 20 kobiet i 24 mężczyzn w wieku od 22 do 75 lat.

Na część merytoryczną recenzowanej publikacji składają się:

- Rozdział 1 *Uwagi o metodzie* (s. 13–19, tabele 1.1–1.3), który stanowi opis metodologii badań własnych, usytuowanych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Treść rozdziału obejmuje następujące zagadnienia: paradygmat (zespół pojęć i teorii), metafora badawcza (założenia badawcze), metody badań (analiza jakościowa), procedura badawcza (zadania i metody realizacji), obszar badawczy (jakość, profesjonalizm, wyzwania).
- W rozdziale 2 *Jakość* (s. 21–36, rysunki 2.1–2.3) przedstawiono wyniki badań w obszarze jakości pracy służby bhp w aspekcie interpretacji odpowiedzi na następujące pytania badawcze: W jaki sposób zdefiniowałoby Państwo pojęcie jakości w odniesieniu do bhp? Czym według Państwa jest kultura bezpieczeństwa? Wyniki badań dotyczą analizy pojęć: jakości, jakości pracy służby bhp, kultury organizacji, kultury bezpieczeństwa.
- Rozdział 3 *Profesjonalizm* (s. 37–73, rysunki 3.1–3.8, tabele 3.1–3.3) zawiera wyniki badań w obszarze profesjonalizmu pracowników służby bhp w aspekcie interpretacji odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jaka wiedza jest niezbędna do pracy w służbie bhp? Jakie umiejętności cechują pracownika służby bhp? Jakie kompetencje powinien mieć pracownik służby bhp? Czy istnieje branżowość, specjalizacja pracowników służby bhp, czy każdy może zajmować się wszystkim? Czy zrzeszanie się w organizacjach branżowych jest potrzebne? Czy forma świadczenia usług bhp wpływa na ich jakość? Treść rozdziału obejmuje następujące zagadnienia: wiedza, umiejętności, kompetencje, specjalizacja pracowników służby bhp, zrzeszanie się w organizacjach branżowych, forma świadczenia usług zapewnienia bhp.
- W rozdziale 4 *Wyzwania* (s. 75–100, rysunki 4.1–4.4, tabele 4.1–4.3) zaprezentowano wyniki badań w obszarze wyzwań dla służby bhp w aspekcie interpretacji odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Jakie elementy

kształtują tożsamość pracownika służby bhp? Jakie jest Państwa zdanie w odniesieniu do określenia behapowiec? Jakie były motywy wyboru podjęcia pracy w służbie bhp? Jakie są oczekiwania pracowników służby bhp wobec wybranego zawodu? Jakie są oczekiwania pracodawców wobec służby bhp? Jakie wyzwania związane są z pracą w służbie bhp? Wyniki badań dotyczą analizy: tożsamości pracowników służby bhp, określeń pracowników służby bhp, motywów wyboru pracy w służbie bhp, oczekiwań pracowników służby bhp wobec pracy i pracodawcy, oczekiwań pracodawców wobec służby bhp, wyzwań związanych z pracą w służbie bhp.

Podsumowując, można stwierdzić, że recenzowana monografia *Służba bezpieczeństwa i higieny pracy. Jakość. Profesjonalizm. Wyzwania* Małgorzaty Lotko (2023) stanowi ważne źródło wiedzy naukowej z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy pod kątem analizy warunków pracy pracowników służby bhp. Przyjęty w publikacji układ treści i zakres rozdziałów nie budzą zastrzeżeń merytorycznych, wręcz przeciwnie – świadczą o profesjonalizmie autorki (zarówno o wiedzy, jak i o umiejętnościach) w aspekcie koncepcji i realizacji badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości na przykładzie identyfikacji specyfiki funkcjonowania służby bhp.

Warto podkreślić, że zostało już opublikowane następne dzieło współautorskie na temat służby bezpieczeństwa i higieny pracy pt. *Praca w służbie bhp. Praca czy służba?* (Lotko, Lotko, 2024), w którym wyniki badań służby bhp obejmowały między innymi: definiowanie i postrzeganie pracy, wartościowanie pracy, gospodarcze i społeczne znaczenie pracy.

Bibliografia

- 72 pytania o zadania służby bhp – praktyczne rozwiązania (2022), Warszawa: Wiedza i Praktyka.
- Gałasza M. (2024a), *Pracownik służby BHP. Materiały dydaktyczne do szkolenia okresowego z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy*, Tarnobrzeg: Tarbonus.
- Gałasza M. (red.) (2024b), *Poradnik służby BHP*, Tarnobrzeg: Tarbonus.
- Krause M. (2025), *Occupational safety and health as an area of scientific cognition – current status and development opportunities*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, vol. 225, s. 355–380.
- Kryczka S. (2022), *22 zadania służby bhp – omówienie z komentarzem*, Warszawa: Wiedza i Praktyka.
- Lotko M. (2023), *Służba bezpieczeństwa i higieny pracy. Jakość. Profesjonalizm. Wyzwania*, Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium.
- Lotko M., Lotko A. (2024), *Praca w służbie bhp. Praca czy służba?*, Radom: Instytut Naukowo-Wydawniczy Spatium.
- Rączkowski B. (2024), *BHP w praktyce*, Gdańsk: ODDK.

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 2003 r., nr 169, poz. 821 ze zm.).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 2 września 1997 r. w sprawie służby bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 1997 r., nr 109, poz. 704 ze zm.).

Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – Wymagania PN-N-18001 (2004), Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2025 r., poz. 277 ze zm.).

Zieliński L. (2016), *22 zadania służby BHP. Standardy działania*, Warszawa: Sigma-Not.

O autorze

Marcin Krause – doktor habilitowany w dziedzinie nauk inżynierjno-technicznych w dyscyplinie inżynieria bezpieczeństwa, wykładowca na kierunku studiów inżynieria bezpieczeństwa. Zatrudniony od 1998 roku na Politechnice Śląskiej, obecnie w Katedrze Inżynierii Bezpieczeństwa na Wydziale Górnictwa, Inżynierii Bezpieczeństwa i Automatyki Przemysłowej. Obszary naukowo-dydaktyczne: inżynieria bezpieczeństwa, nauki o bezpieczeństwie, edukacja dla bezpieczeństwa, bezpieczeństwo i higiena pracy, ocena ryzyka zawodowego. Autor i współautor wielu publikacji i referatów z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (w tym 14 monografii naukowych i podręczników akademickich).

About the Author

Marcin Krause – PhD in engineering sciences in the discipline of safety engineering, lecturer in safety engineering. He has been employed at the Silesian University of Technology since 1998, and is currently based in the Department of Safety Engineering at the Faculty of Mining, Safety Engineering and Industrial Automation. His research and teaching areas include safety engineering, safety sciences, education for safety, occupational health and safety, occupational risk assessment. He is the author and co-author of numerous publications and papers in the field of occupational safety and health (including 14 scientific monographs and academic textbooks).



Łukasz Fidos

Kultura Zachodu jako inspiracja nauki o zarządzaniu – analiza przesłanek

Łukasz Fidos

Nauka o zarządzaniu i biznesie z perspektywy namysłu nad rzeczywistością współczesnej kultury Zachodu

Jacek Lis

The "MATCH" project – cooperation between universities, local government and business for the development of entrepreneurship and creativity in Lublin – part 2 (analysis of research results and development opportunities)

Weronika Ratajczak

Era sztucznej inteligencji: jak AI kształtuje przyszłość biznesu i gospodarki

Konrad Schroeder

Mierzenie efektywności działów HR. Rozwiązania dla wszystkich czy tylko dla wybranych?

Karolina Kukuła

Zarządzanie potencjałem pracowników jako wyraz zmieniających się trendów zarządzania w przedsiębiorstwach

Damian Kociemba

Managing battery risks in urban micromobility: ensuring compliance with the ADR Agreement in shared e-bike operations

Krzysztof Rabiej, Damian Kociemba

Business process management as a tool for implementing ADR Agreement requirements in the road transport of dangerous goods

Grzegorz Mazurkiewicz, Anna Frydrych

The impact of Brexit on the transformation and development of Rosslare Europort

Daniel Tokarski, Szymon Ruszczyński

The impact of logistics and marketing customer service in e-commerce on online store purchases

Marcin Krause

Recenzja monografii Małgorzaty Lotko *Służba bezpieczeństwa i higieny pracy. Jakość. Profesjonalizm. Wyzwania*



WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI