

Ekonomia

# Branża TSL wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty

pod redakcją  
Łukasza Jarostawa Kozara  
Agaty Matuszewskiej-Kubicz



# **Branża TSL wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty**



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

Ekonomia

# **Branża TSL wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty**

pod redakcją  
Łukasza Jarosława Kozara  
Agaty Matuszewskiej-Kubicz

Łukasz Jarosław Kozar (ORCID: 0000-0002-8426-8471)  
Agata Matuszewska-Kubicz (ORCID: 0000-0002-5808-4644)  
– Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 37/39

RECENZENCI

*Piotr Bohdziewicz  
Jarosław Brach*

REDAKTOR INICJUJĄCY

*Beata Koźniewska*

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

*Magdalena Osica*

SKŁAD I ŁAMANIE

*AGENT PR*

KOREKTA TECHNICZNA

*Elżbieta Pich*

PROJEKT OKŁADKI

*Agencja Reklamowa efektoro.pl*

Grafika wykorzystana na okładce: © depositphotos/bsd

© Copyright by Authors, Łódź 2022

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2022

<https://doi.org/10.18778/8331-039-8>

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.10808.22.0.K

Ark. wyd. 11,0; ark. druk. 11,5

ISBN 978-83-8331-039-8  
e-ISBN 978-83-8331-040-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 34A  
[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)  
e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)  
tel. 42 635 55 77

# Spis treści

<b>Wstęp</b>	7
Rozdział 1	
<b>Anna Dorota Goszczyńska, Łukasz Jarosław Kozar</b> <b>Zrównoważony rozwój w perspektywie funkcjonowania centrum logistycznego dla branży księgarskiej na przykładzie OSDW Azymut Sp. z o.o.</b>	11
Rozdział 2	
<b>Katarzyna Bednarkiewicz, Izabela Warwas</b> <b>Zarządzanie zasobami ludzkimi w wybranych firmach logistycznych – inspirujące praktyki</b>	27
Rozdział 3	
<b>Łukasz Jankowski, Bogusława Urbaniak</b> <b>Kompetencje pracownicze w firmach branży TSL wspierających działania proekologiczne</b>	43
Rozdział 4	
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk, Agnieszka Sitarska-Piwko</b> <b><i>E-learning</i> jako narzędzie wspomagające rozwój kompetencji miękkich pracowników przedsiębiorstw z branży TSL</b>	59
Rozdział 5	
<b>Wioletta Bartos, Agata Matuszewska-Kubicz</b> <b>System wynagradzania całkowitego a motywowanie pracowników branży TSL w perspektywie studentów logistyki</b>	75
Rozdział 6	
<b>Anna Rogozińska-Pawelczyk</b> <b>Rola kontraktu psychologicznego w realizacji polityki personalnej na przykładzie przedsiębiorstw z branży TSL</b>	91

Rozdział 7

**Piotr Oleksiak**

**Spółeczna odpowiedzialność biznesu w branży TSL – studium przypadków** 105

Rozdział 8

**Cezary Szydłowski**

**Zamówienia publiczne w urzędzie administracji publicznej jako przykład obszaru logistyki zaopatrzenia w sektorze publicznym** 121

Rozdział 9

**Małgorzata Matusiak**

**Zrównoważony rozwój miast – farmy miejskie jako przykład zaspokojenia potrzeb żywnościowych mieszkańców w kontekście logistyki miejskiej** 149

**Zakończenie** 173

Suplement

**Maria Szymczyk, Izabela Warwas**

**Doskonalenie kompetencji studentów w międzynarodowym środowisku wystawy Expo w Dubaju – *learning by doing*.  
Dydaktyczny *case study*** 175

# Wstęp

Problematyka zrównoważonego rozwoju jest coraz częściej poruszana w debacie publicznej oraz publikacjach naukowych. Koncepcja ta podkreśla konieczność zachowania przy dalszym rozwoju równowagi między aspektami społecznymi, gospodarczymi oraz środowiskowymi funkcjonowania człowieka w otoczeniu. Mimo iż idea zrównoważonego rozwoju obecna jest w dyskursie naukowym od wielu lat, należy dostrzec, iż obecnie szczególnie zyskuje na znaczeniu. Liczne wyzwania społeczno-gospodarcze związane m.in. z pandemią COVID-19, zmianami na rynku pracy, niestabilną sytuacją polityczną, rosnącą inflacją czy kryzysem klimatycznym oraz energetycznym, przekonują o konieczności odejścia od koncentracji jedynie na bieżących problemach i tymczasowych działaniach. Zgodnie z ideą zrównoważonego rozwoju konieczne staje się poszukiwanie długofalowych rozwiązań w gospodarce z myślą nie tylko o obecnych potrzebach, lecz również o funkcjonowaniu następných pokoleń. Wskazuje się przy tym, iż zaspokajanie potrzeb obecnych pokoleń powinno zachodzić w taki sposób, aby nie ograniczać możliwości ich zaspokajania przez przyszłe generacje. Jest to niewątpliwie istotne wyzwanie zarówno dla decydentów politycznych na wszystkich szczeblach, jak i osób zarządzających podmiotami gospodarczymi, którzy odgrywają znaczącą rolę we wdrażaniu koncepcji zrównoważonego rozwoju w codzienną praktykę społeczno-gospodarczą. Wśród podmiotów gospodarczych szczególną rolę dla funkcjonowania całej gospodarki zajmują te, które funkcjonują w branży transport-spedycja-logistyka (TSL). Z perspektywy problematyki zrównoważonego rozwoju można pokusić się o stwierdzenie, iż branża ta stanowi pewnego rodzaju krwioobieg gospodarki<sup>1</sup>. Stąd też niniejsza monografia naukowa została poświęcona omówieniu wybranych aspektów związanych z funkcjonowaniem branży TSL w perspektywie problematyki zrównoważonego rozwoju.

Branża TSL obejmuje podmioty zajmujące się transportem, spedycją i logistyką. Jest to jeden z czołowych sektorów w Polsce pod względem generowanego PKB<sup>2</sup>.

- 1 W. Rydzkowski, K. Wojewódzka-Król, *Transport, Spedycja i Logistyka w procesie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 263.
- 2 GUS (2021), *Informacja Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie skorygowanego szacunku produktu krajowego brutto za 2020 rok*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/>



Jej strategiczną rolę doceniono zwłaszcza w czasie pandemii COVID-19 i licznych lockdownów, co związane było m.in. z rozwojem rynku *e-commerce*. W Polsce branża TSL również zyskała impuls do rozwoju i w 2021 roku odnotowała wzrost wolumenu przewiezionych ładunków w większości rodzajów transportu, a także wzrost przewozów pasażerów wszystkimi rodzajami transportu w porównaniu do poprzedniego roku<sup>3</sup>. Stąd też w opinii autorów niniejszego opracowania ze względu na strategiczne znaczenie tej branży, warto poddać ją pod rozważania naukowe z punktu widzenia problematyki zrównoważonego rozwoju. Obszar ten badawczo wciąż jest niedostatecznie zgłębiany.

Monografia składa się z dziewięciu rozdziałów oraz suplementu. Pierwsze pięć rozdziałów oraz wspomniany suplement powstały przy współpracy pracowników naukowych ze studentami logistyki, oraz logistyki w gospodarce Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. W każdym rozdziale zaprezentowano i omówiono różnego rodzaju rozwiązania ukierunkowane na zrównoważony rozwój, wdrażane w branży TSL. Poruszane zagadnienia dotyczą zarówno aspektów społecznych, gospodarczych, jak i środowiskowych. Są prezentowane z różnych perspektyw. Najczęściej w kontekście różnego rodzaju podmiotów funkcjonujących w Polsce (zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji publicznych). W rozdziałach autorzy zastosowali różne metody badawcze ukierunkowane na realizację postawionych celów. Najczęściej podjęte rozważania były oparte o przeprowadzoną analizę wybranych *case studies*. Dostrzec można również eksploracyjne analizy dotyczące całej branży.

Pierwszy rozdział autorstwa Anny Goszczyńskiej oraz Łukasza Kozara opisuje dobre praktyki zidentyfikowane w centrum logistycznym dla branży księgarskiej, które są ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Autorzy, aby osiągnąć postawiony cel badań, przeprowadzili analizę danych jakościowych, która obejmowała materiały zastane oraz wywiady z pracownikami OSDW Azymut Sp. z o.o. Istotnym elementem tego rozdziału jest przypisanie zaobserwowanych dobrych praktyk do konkretnych procesów logistycznych mających miejsce w analizowanym podmiocie. Dobre praktyki dotyczące społecznego kontekstu zrównoważonego rozwoju zostały przedstawione w rozdziale drugim autorstwa Katarzyny Bednarkiewicz i Izabeli Warwas. Autorki zaprezentowały problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych firmach logistycznych. Obszaru pracy dotyczy także trzeci rozdział monografii. W rozdziale tym Łukasz Jankowski oraz Bogusława Urbaniak poszukują w ofertach pracy nawiązań do tzw. zielonych kompetencji. Autorzy tego rozdziału na podstawie przeprowadzonych analiz nakreślają tezę, że

---

rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe/informacja-glownego-urzedu-statystycznego-w-sprawie-skorygowanego-szacunku-produktu-krajowego-brutto-za-2020-rok,9,7.html [dostęp: 18.07.2022].

3 GUS (2022), *Przewozy ładunków i pasażerów w 2021 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/transport-i-lacznosc/transport/przewozy-ladunkow-i-pasazerow-w-2021-roku,11,10.html> [dostęp: 20.07.2022].

przedsiębiorstwa działające w branży TSL nie są jeszcze gotowe, aby uznać działania proekologiczne za element przewagi konkurencyjnej.

Czwarty rozdział został przygotowany przez Annę Rogozińską-Pawelczyk i Agnieszkę Sitarską-Piwko. Ta część monografii została poświęcona problematyce rozwoju kompetencji miękkich pracowników branży TSL przy wykorzystaniu *e-learningu*. Z kolei w następnym rozdziale Wioletta Bartos i Agata Matuszewska-Kubicz dokonały analizy badań opinii studentów logistyki na temat wpływu systemu wynagrodzeń na poziom motywacji do pracy pracowników w branży TSL.

Na relacjach pomiędzy pracodawcą i pracownikiem skupia się Anna Rogozińska-Pawelczyk, pisząca na temat roli kontraktu psychologicznego w realizacji polityki personalnej. Zaprezentowane przez autorkę wyniki badań prezentują oczekiwania pracowników branży TSL dotyczące jakości komunikacji w organizacji, nierównomiernego obciążenia pracą oraz troski i opieki ze strony przełożonego. Z kolei w siódmym rozdziale monografii Piotr Oleksiak prezentuje studia przypadków z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu w branży TSL. Autor przytacza w swoim opracowaniu podstawowe zagadnienia związane z koncepcją CSR oraz analizuje dobre praktyki realizowane przez wybrane przedsiębiorstwa logistyczne w tym obszarze.

Ostatnie dwa rozdziały swoją tematyką obejmują instytucje publiczne oraz analizują podejmowane przez tego typu podmioty działania w kontekście problematyki zrównoważonego rozwoju, które jednocześnie mają ścisły związek z branżą TSL. Pierwszy z nich, autorstwa Cezarego Szydłowskiego, podejmuje tematykę logistyki zaopatrzenia w sektorze publicznym. Autor analizuje postępowania o udzielenie zamówienia publicznego na przykładzie wybranych urzędów. Ostatni rozdział monografii z kolei dotyczy zrównoważonego rozwoju miast w kontekście logistyki miejskiej. Małgorzata Matusiak w rozdziale tym analizuje problem i dostępne rozwiązania dotyczące zabezpieczenia żywności dla mieszkańców miast wobec wyzwań rozwijających się metropolii oraz globalnego ocieplenia klimatu.

Istotny element monografii stanowi opisany *case study* o charakterze dydaktycznym zawarty w suplementie. Maria Szymczyk i Izabela Warwas podejmują w nim tematykę doskonalenia kompetencji w międzynarodowym środowisku na przykładzie Światowej Wystawy Expo w Dubaju. Autorki prezentują studium przypadku wzbogacone o perspektywę uczestniczki wystawy – studentki Uniwersytetu Łódzkiego. Wskazano tutaj na aspekt logistyczny związany z obsługą tego typu wydarzeń oraz cenne obserwacje dotyczące międzykulturowego spojrzenia na problematykę zrównoważonego rozwoju. W opinii auterek to opracowanie może stanowić pewnego rodzaju materiał źródłowy, ze względu na sprawozdawczy charakter zaprezentowanego zapisu, pod dalsze omówienia oraz analizy o charakterze zarówno dydaktycznym, jak i naukowym.

Monografia naukowa powstała z inicjatywy pracowników Katedry Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Stąd też większość autorów monografii jest jej pracownikami. W powstaniu monografii uczestniczyli również pracownicy Uniwersytetu Łódzkiego reprezentujący

inne jednostki i dyscypliny naukowe, aby wzbogacić zagadnienia i zaprezentować holistycznie tematykę zrównoważonego rozwoju. Kluczowe w koncepcji monografii jest zaproszenie do jej przygotowania studentów i absolwentów kierunków logistyka oraz logistyka w gospodarce. Kierunki te znajdują się w ofercie programowej Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego.

Wzmiankowany udział studentów oraz absolwentów pozwolił na spojrzenie na problematykę zrównoważonego rozwoju w branży TSL przez pryzmat najmłodszych generacji, które zaraz wejdą na rynek pracy, bądź też stawiają swoje pierwsze kroki w zawodzie logistyka. Zainteresowania naukowe autorów oraz autorek koncentrują się wokół społecznych, gospodarczych i środowiskowych aspektów zrównoważonego rozwoju. Tematyka podejmowana w monografii może przybliżyć czytelnikom ideę zrównoważonego rozwoju i stanowić wkład w rozwój badań naukowych branży TSL.


**Łukasz Jarosław Kozar**  
**Agata Matuszewska-Kubicz**

## Rozdział 1

# Zrównoważony rozwój w perspektywie funkcjonowania centrum logistycznego dla branży księgarskiej na przykładzie OSDW Azymut Sp. z o.o.


**Anna Dorota Goszczyńska**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
studentka kierunku Logistyka

 <https://orcid.org/0000-0002-8351-0887>

**Łukasz Jarosław Kozar**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
e-mail: [lukasz.kozar@uni.lodz.pl](mailto:lukasz.kozar@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0002-8426-8471>

## Wprowadzenie

Współcześnie można obserwować wdrażanie w praktykę gospodarczą idei zrównoważonego rozwoju. Dochodzi tym samym do stopniowego „zazieleniania” gospodarki (Kozar, 2015, s. 3–11), a więc jej odwęglania bądź też jak wskazuje część badaczy przedmiotu – do przechodzenia od gospodarki brązowej do zrównoważonej i zielonej ekonomii (Sulich, 2018, s. 24). Proces ten przyczynia się w różnym tempie do próśrodowiskowych przeobrażeń współczesnych przedsiębiorstw, których efektem jest zmniejszanie ich negatywnego wpływu na środowisko naturalne (Kozar 2017, s. 55–67). Należy przy tym wskazać, iż proces ten jest ciągły i, jak pokazuje praktyka, może być związany z dowolnym obszarem funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Obserwować można chociażby zmiany zachodzące w zakresie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w danej organizacji. Wówczas w literaturze przedmiotu badacze wskazują na zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi bądź też zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (Urbaniak, 2017, s. 9–10; Al-Minhas i in., 2020, s. 431–450; Kozar, Oleksiak, 2022, s. 29–32).

Pomimo iż w różnego rodzaju podmiotach gospodarczych działających na rynku stopniowo wdrażana jest idea zrównoważonego rozwoju, nie można zapominać, że osoby nimi zarządzające nieustannie poszukują sposobów na wzrost ich konkurencyjności oraz osiągnięcie coraz wyższego zysku. Wskazane aspekty są nieodzownym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. „Zazielenianie” podmiotów gospodarczych stanowi więc dodatkowe wyzwanie dla osób, które nimi zarządzają (decydentów) (Kozar, 2022, s. 142–157). Należy przy tym wskazać, iż dla zachowania konkurencyjności we współczesnej gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój, jest to wyzwanie, które nie może zostać zbagatelizowane. To, czy dany podmiot wejdzie na ścieżkę zrównoważonego rozwoju oraz w jakich obszarach, zależy nie tylko od możliwości finansowych, ale również od kompetencji osób zarządzających danym podmiotem (ściśle ujmując, czy te osoby postrzegają kwestię zrównoważonego rozwoju za istotną w kontekście zachodzących zmian społeczno-gospodarczych oraz czy mają odpowiednie kwalifikacje, aby dokonać właściwych zmian).

Osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi dążą do redukcji kosztów związanych z zaopatrzeniem, magazynowaniem oraz dystrybucją i spedycją towarów (Kozarska, 2016, s. 1617). Wynikiem chęci zredukowania wyodrębnionych kosztów prowadzenia działalności gospodarczej jest nawiązanie współpracy z odpowiednimi centrami logistycznymi (np. wyspecjalizowanymi w świadczeniu usług dla danej branży). Wówczas podmiot nawiązujący taką współpracę odnosi liczne korzyści, w tym te o charakterze ekonomicznym, spośród których najistotniejszą (według autorów niniejszego opracowania) stanowi możliwość specjalizacji działalności gospodarczej w zakresie np. produkcji danego dobra. Wskazane zjawisko można obserwować na podstawie przedsiębiorstw działających w licznych branżach. W niniejszym opracowaniu autorzy dalszy wywód będą prowadzić na podstawie rynku wydawniczo-księgarskiego oraz przykładzie wyspecjalizowanego w tym zakresie podmiotu świadczącego usługi dystrybucyjno-logistyczne, jakim jest Ogólnopolski System Dystrybucji Wydawnictw Azymut Sp. z o.o. (zwany dalej Azymutem).

Przedsiębiorstwo, które nawiązuje współpracę z centrum logistycznym, ceduje na ten podmiot odpowiedzialność za kwestie proekologiczne związane z przekazywanymi procesami. Niemniej jednak sam wybór danego centrum logistycznego, w opinii autorów opracowania, powinien być świadomy. Jednakże nie powinien być to wyłącznie wybór podyktowany ekonomicznymi korzyściami, jakie może osiągnąć dane przedsiębiorstwo. Przekazanie części procesów funkcjonowania wydawnictw, a zwłaszcza tych związanych z magazynowaniem, dystrybucją oraz spedycją podmiotowi świadczącemu usługi dystrybucyjno-logistyczne, powinno być poprzedzone wcześniejszym zapoznaniem się z wdrożonymi w tym miejscu rozwiązaniami, które są ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Stąd też autorzy w dalszym poruszonym wywodzie skupią się na przedstawieniu funkcjonowania centrum logistycznego w perspektywie zachodzącego stopniowo procesu „zazieleniania” gospodarki, co stanowi jednocześnie cel opracowania. Teoretyczny

wywód zakończy analiza wdrożonych dobrych praktyk ukierunkowanych na zrównoważony rozwój w centrum logistycznym dla branży księgarskiej OSDW Azymut Sp. z o.o. Proekologiczne rozwiązania zostaną wykazane na podstawie analizy procesów i towarzyszących im czynności logistycznych. Zostanie również pokrótce omówione próśrodowiskowe znaczenie wdrażania dobrych praktyk w Azymucie dla funkcjonowania innych podmiotów w zaobserwowanym łańcuchu logistycznym.

## **Idea zrównoważonego rozwoju i jej wdrażanie w funkcjonowanie podmiotów gospodarczych**

W literaturze przedmiotu można spotkać się z szerokim dyskursem poświęconym problematyce koncepcji zrównoważonego rozwoju (Abrahams, 2017, s. 34–47; Ruggerio, 2021, s. 147481). Istotne staje się dostrzeżenie, iż nie ma jednej powszechnie obowiązującej definicji tego zagadnienia. Dla celów podejmowanych rozważań autorzy przyjmują, za Światową Komisją Środowiska i Rozwoju ONZ, że jest to taki rozwój, który zaspokaja potrzeby obecnych pokoleń bez ograniczania ich zaspokojenia przez przyszłe pokolenia (WCED, 1987). Wskazany kontekst znaczeniowy jest tym najczęściej przywoływanym w literaturze przedmiotu. Ponadto należy podkreślić, iż w polskim ustawodawstwie, przy definiowaniu zrównoważonego rozwoju, wskazuje się na problematykę „zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” (Dz.U. 2001 r. Nr 62, poz. 627, z późn. zm., art. 3 pkt 50). Tym samym należy dostrzec, że ukierunkowanie gospodarki na zrównoważony rozwój ma na celu zachowanie sprawiedliwości międzygeneracyjnej w zakresie możliwości rozwoju. Drogą ku osiągnięciu takiej sytuacji jest przeobrażenie dotychczasowego, nadal dominującego chociażby w rzeczywistości gospodarczej Polski, modelu brązowej gospodarki w zieloną gospodarkę. Przy czym wszelkie zmiany muszą zachodzić przy osiągnięciu stanu równowagi między poszczególnymi łańdami składowymi zrównoważonego rozwoju, do których w wersji klasycznej zalicza się łańd gospodarczy, społeczny oraz środowiskowy.

Wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju w procesy funkcjonowania podmiotów gospodarczych jest uwarunkowane różnymi czynnikami, wśród których można wyodrębnić te o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym. Do pierwszych wskazanych determinant, związanych bezpośrednio z sytuacją w danej organizacji, zalicza się przede wszystkim:

- kapitał finansowy posiadany przez podmiot gospodarczy, który może zostać przeznaczony na inwestycje – determinuje nie tylko tempo wdrażanych rozwiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem, ale również ich obszarowe

ukierunkowanie w przedsiębiorstwie (w przypadku centrów logistycznych decydować może np. o tym, czy zostanie zakupiony nowy bardziej ekologiczny park maszynowy);

- kapitał ludzki organizacji – jego jakość determinuje nie tylko możliwość wypracowania nowych, ale również unikalnych rozwiązań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój (np. opracowanie własnych wytycznych w zakresie zarządzania ryzykiem środowiskowym w centrum logistycznym), jak i wdrożenie już gotowych wzorców dobrych praktyk; postawy oraz zachowania pracowników w kontekście próśrodkowym mogą utrudniać bądź też ułatwiać wprowadzanie konkretnych zmian.

Z kolei wśród zewnętrznych determinant, które mają istotny wpływ na inicjowane zmian ukierunkowanych na zrównoważony rozwój, należy zwrócić uwagę na:

- obowiązujące przepisy prawa – powinny być klarowne w swoim zapisie (nie powinny prowadzić do odmiennych interpretacji);
- proces zachodzących zmian w przepisach prawnych – częste zmiany zasad prawa mogą przyczynić się do braku stabilności dla funkcjonowania przedsiębiorstw na danym obszarze;
- dostępność do kapitału finansowego z zewnętrznych źródeł – przedsiębiorstwa powinny mieć dostęp do kredytów bankowych, czy też dotacji, w tym tych ze środków unijnych na wdrażanie działań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój;
- zachodzące zmiany konsumpcyjne w społeczeństwie – coraz częściej klienci nie tylko zwracają uwagę, ale również oczekują od podmiotów gospodarczych aktywnego zaangażowania w problematykę próśrodkową (minimalizacji ich negatywnego wpływu na środowisko naturalne), co skutkuje również pojawieniem się tego typu wymogów w relacjach B2B;
- dostępność do nowych technologii na danym rynku – trudność w zakresie pozyskania odpowiednich rozwiązań będzie wpływać na tempo oraz możliwość ich wprowadzenia;
- inflację – wysoka inflacja oraz jej dalszy wzrost wskazują, iż konsumenci muszą przeznaczać coraz większe środki ze swojego budżetu na dobra pierwszej potrzeby (w efekcie mogą rezygnować z dóbr i usług ekologicznych na rzecz ich tańszych substytutów, które nie są wytwarzane w zrównoważony sposób).

Wskazane wyżej czynniki, w opinii autorów niniejszego opracowania, wpływają w zasadniczy sposób na decyzje podejmowane przez osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi. Determinują one, czy w przyjętym okresie może dojść do „zazielenienia” danego podmiotu gospodarczego oraz w jakich obszarach jego funkcjonowania. Czynniki te wskazują również, że zmiany ukierunkowane na zrównoważony rozwój mogą być kreowane w rzeczywistości społeczno-gospodarczej oddolnie oraz odgórnie. Niemniej jednak należy dostrzec tezę często stawianą przez badaczy przedmiotu, która wskazuje, iż bez względu na przyjęte rozwiązania ukierunkowane na zrównoważony rozwój, stanu takiego nie da się w trwały sposób

osiągnąć bez dokonania zmian w samym modelu biznesowym danego przedsiębiorstwa (Schaltegger i in., 2012, s. 95–119; Zink, 2014, s. 126–132; Wagner, 2015, s. 379–388), w którym osoby zarządzające podjęły decyzję o „zazielenieniu”.

Oddolne wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju w praktykę danego przedsiębiorstwa odbywa się w sposób dobrowolny. Tym samym to osoby zarządzające przedsiębiorstwem podejmują w sposób samodzielny decyzję o ukierunkowaniu określonych procesów związanych z funkcjonowaniem podmiotu na zrównoważony rozwój. Brak tutaj narzuconych z góry wymogów prawnych, które wskazywałyby konieczność wdrożenia zmian środowiskowych. Można wskazać kluczowe przyczyny leżące u podstaw inicjowania działań w przedsiębiorstwach o charakterze oddolnym, które są ukierunkowane na zrównoważony rozwój, takie jak:

- wysoka świadomość środowiskowa decydentów;
- chęć osiągnięcia przewagi na tle konkurencji na podstawie wdrażania innowacji środowiskowych (chęć zostania prekursorem na danym rynku w tym zakresie);
- zmiany oczekiwań ze strony konsumentów wobec dostawców dóbr oraz usług, wynikające z rosnącej świadomości w zakresie kwestii środowiskowych.

Ze względu na źródło pochodzenia, dobre praktyki wdrażane oddolnie podzielić można na wewnętrzne, zewnętrzne oraz mieszane. W przypadku tych pierwszych należy zaznaczyć, iż są opracowywane wewnątrz danej organizacji. Za ich opracowanie odpowiada wyznaczony zespół lub osoby zarządzające danym podmiotem gospodarczym. Opracowane tak rozwiązania są bardzo skuteczne, gdyż konstruowane są wyłącznie wokół potrzeb oraz możliwości danego przedsiębiorstwa. Z kolei w przypadku dobrych praktyk pochodzenia zewnętrznego należy wskazać, że następuje proces ich adaptacji do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Nie wszystkie rozwiązania pochodzenia zewnętrznego ukierunkowane na zrównoważony rozwój z sukcesem udaje się wdrożyć w danej organizacji. Skuteczność tego procesu zależy od posiadanego kapitału finansowego, wiedzy oraz umiejętności osób zarządzających danym podmiotem gospodarczym, oraz tego, czy sami pracownicy będą gotowi na planowane zmiany środowiskowe (ich postawy i zachowania wobec proponowanych zmian). Wypracowywanie w sposób samodzielny, ale również adaptowanie dobrych praktyk z zewnątrz jest procesem długotrwałym oraz kosztochłonnym. Stąd też można spotkać się również z rozwiązaniami ukierunkowanymi na zrównoważony rozwój o charakterze mieszanym, czyli takim, w którym pracownicy danego podmiotu gospodarczego uczestniczą w opracowywaniu rozwiązań środowiskowych (pewnego rodzaju norm, standardów) z przedstawicielami z innych przedsiębiorstw. Do takiego wspólnego wypracowywania rozwiązań dochodzi najczęściej w ramach chociażby zrzeczeń producenckich bądź też różnego rodzaju grup, które podejmują problematykę ochrony środowiska lub/i zrównoważonego rozwoju (np. *Global Compact* (Cetindamar, 2007, s. 163–176).

Z przypadkami odgórnego wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju w funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, jak już wskazano, można się



spotkać w wyniku tworzenia nowych bądź też zmiany dotychczas obowiązujących przepisów prawa. Konieczność adaptacji nowych norm w praktykę gospodarczą może dotyczyć danego typu działalności (np. wykorzystujących surowiec X lub Y), ale również określonych sektorów gospodarki, czy też wszystkich podmiotów działających na danym obszarze (np. państwa). Tym samym osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi, w których to należy przestrzegać nowych przepisów, muszą wprowadzić pożądane zmiany w wyznaczonym okresie. W przypadku braku adaptacji przepisów w wyznaczonym terminie może dojść do nałożenia kary finansowej lub wręcz konieczności częściowego, lub całkowitego zaprzestania świadczenia działalności gospodarczej w danym podmiocie gospodarczym (aspekt ten zależy od przyjętych rozwiązań przez ustawodawcę).

## **Funkcjonowanie centrum logistycznego w perspektywie zrównoważonego rozwoju**

Brak w literaturze przedmiotu jednej, powszechnie obowiązującej, definicji objaśniającej czym jest centrum logistyczne. Kreowane przez badaczy przedmiotu definicje, jak zauważa chociażby I. Fechner mają swoje źródło w próbach klasyfikacji funkcjonalności tego typu podmiotów (np. centrum logistyczno-dystrybucyjne, logistyczne centrum dystrybucji) bądź też wynikają z przyjętej strategii marketingowej danego podmiotu gospodarczego (np. użycie nazwy centrum logistyczne w celu określenia tym mianem magazynu wyrobów gotowych, czy magazynu centralnego) (Fechner, 2004, s. 14–15; Fechner, 2010, s. 21). W. Budner oraz K. Pawlicka podkreślają, iż zazwyczaj centrum logistyczne utożsamiane jest z działalnością magazynową, składową lub spedycyjną (Budner, Pawlicka, 2020, s. 24). Stąd też, jak pokazuje praktyka, tego typu podmiot można określić jako pewnego rodzaju specjalnie zaprojektowany obszar z myślą o realizacji prac logistycznych. Warto w tym miejscu zaprezentować podejście I. Meidute, która dostrzega, iż bez względu na kreowane w literaturze przedmiotu definicje można je podzielić na dwie grupy (Meidute, 2005, s. 107–108). Do pierwszej można zaliczyć wszystkie objaśnienia wskazujące na to, że centrum logistyczne stanowi część infrastruktury transportowej. Z kolei definicje centrum logistycznego w drugiej grupie podkreślają, iż jest to pewnego rodzaju bodziec do rozwoju działalności gospodarczej. Autorzy niniejszego opracowania pragną zaznaczyć, że obecnie można się spotkać z definicjami łączącymi wskazane dwa podejścia, co też jest wynikiem zachodzących przemian społeczno-gospodarczych i pełnienia coraz to nowych funkcji przez centra logistyczne.

Centra logistyczne w literaturze przedmiotu są różniane od siebie na podstawie licznych kryteriów, do których należy zaliczyć przede wszystkim wielkość, zasięg oddziaływania, rodzaj obsługiwanych ładunków, typ własności, lokalizację,

rodzaj obsługiwanych środków transportu czy też chociażby funkcje (Dyduch i in., 2019, s. 24–27; Budner, 2020, s. 127–147). Mając na względzie wszystkie z wymienionych aspektów można dokonywać oceny funkcjonowania danego centrum logistycznego z perspektywy problematyki zrównoważonego rozwoju. Omówienie takie jest istotne, gdyż poszczególne centra logistyczne różnią się od siebie chociażby niewspomnianą jeszcze infrastrukturą techniczną oraz wdrożonymi rozwiązaniami organizacyjnymi (np. w zakresie zarządzania ryzykiem środowiskowym). Zauważając powyższe aspekty, w niniejszym opracowaniu dalej zostanie zobrazowana problematyka zrównoważonego rozwoju na przykładzie centrum logistyczno-dystrybucyjnego oferującego swoje usługi dla rynku wydawniczo-księgarskiego. Wskazana branżowa specyfikacja centrum logistycznego ma istotne znaczenie w perspektywie wdrożonych rozwiązań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój, co dalej będzie podnoszone na przykładzie przeprowadzonej analizy *case study*.

Procesy logistyczne, jak dostrzegają autorzy niniejszego opracowania, w swoich założeniach nawiązują wprost do problematyki zasobooszczędności (minimalizacja strat w towarze oraz maksymalizacja efektywności poszczególnych procesów logistycznych np. transportu). Tym samym osoby zarządzające centrami logistycznymi dążąc do poprawy ich funkcjonalności, a więc i do zwiększenia wydajności poszczególnych procesów logistycznych, będą przyczyniać się do ukierunkowania tego typu podmiotów gospodarczych na ścieżkę zrównoważonego rozwoju. Jednakże nie wszystkie wdrażane rozwiązania będą odwoływać się do efektywności kosztowej. Część z nich podyktowana będzie koniecznością przystosowania się do wymogów stawianych przez klientów oraz kontrahentów biznesowych, którzy coraz częściej wysuwają proekologiczne postulaty, chociażby w zakresie pakowania zamówienia.

## **Dobre praktyki ukierunkowane na zrównoważony rozwój w OSDW Azymut Sp. z o.o.**

Na polskim rynku wydawniczo-księgarskim można zidentyfikować liczne podmioty świadczące usługi dystrybucyjno-logistyczne. Jednym z kluczowych spośród tego typu podmiotów jest Azymut. Wskazana spółka jest częścią grupy kapitałowej PWN. Rozpoczęła swoją działalność w maju 1999 roku. Azymut specjalizuje się w hurtowej sprzedaży książek oraz świadczy usługi dystrybucyjno-logistyczne na polskim rynku wydawniczo-księgarskim (Azymut, dostęp: 21.06.2021). Dla celów dalszego opracowania autorzy poddali analizie problematykę zrównoważonego rozwoju i rozwiązania wdrożone w oddziale Azymutu w Strykowie (mieszczącym się w Tulipan Park Stryków), gdzie spółka jest najemcą powierzchni magazynowej i biurowej.

W efekcie podjętych działań analitycznych obejmujących materiały zastane oraz wywiady z pracownikami Azymutu (IDI), autorzy wyodrębnili szereg dobrych praktyk z zakresu problematyki pracy oraz środowiska, które są ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Rozwiązania te można przypisać do konkretnych procesów logistycznych mających miejsce w Azymucie. Stosowanie części dobrych praktyk uzależnione jest od decyzji klienta/kontrahenta biznesowego (dostosowanie się organizacji do preferencji środowiskowych osób korzystających z jej usług logistycznych). Aspekt ten szerzej zostanie poruszony dalej, poprzez przytoczenie konkretnych wdrożonych rozwiązań.

Praktyki związane z problematyką pracy w Azymut są ukierunkowane na zachowanie dobrego stanu zdrowia pracowników. Są mają związek przede wszystkim z wdrożonymi rozwiązaniami, które przyczyniły się do zmniejszenia fizycznego obciążenia pracowników podczas wykonywania czynności zawodowych. W tym też celu stworzona została odpowiednia infrastruktura techniczna (fotografia 1). Rozwiązania te można dostrzec w zakresie procesu magazynowania, a w szczególności na podstawie takich czynności logistycznych jak:

- kompletacja – odbywa się z wykorzystaniem wózków kompletacyjnych;
- wydawanie paczek z magazynu – do transportu zamówień z miejsca kompletacji do miejsca wydania służy dwukilometrowy system przenośników; układanie gotowych paczek do wydania z kolei jest wspomagane podnośnikami Vaculex opartymi na technologii próżniowej.



A – Vaculex



B – system przenośników



C – wózek kompletacyjny

**Fotografia 1.** Infrastruktura techniczna zmniejszająca fizyczne obciążenie pracowników w OSDW Azymut Sp. z o.o.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa A.D. Goszczyńskiej.

Poprzez wyżej wskazane rozwiązania zmniejszono, a na części etapów kompletacji zamówienia wręcz wyeliminowano, konieczność dźwigania przez pracownika towaru/paczek. Tego typu rozwiązania, z punktu widzenia pracowników, wpływają na wzrost komfortu pracy oraz znacznie lepsze postrzeganie Azymutu jako

miejsca pracy. Dostrzec można również wymierne korzyści dla samego podmiotu gospodarczego, do których to należy przede wszystkim zakwalifikować zmniejszenie ryzyka związanego z wypadkiem w miejscu pracy (np. podczas kompletacji zamówienia), czy też zniszczenia zapakowanego towaru (np. podczas wydania).

Dobre praktyki środowiskowe zostały zaobserwowane w obszarze logistycznej obsługi klienta, procesu magazynowania czy też gospodarki opakowaniami. W zakresie tych procesów część podejmowanych czynności logistycznych w Azymucie ma charakter zindywidualizowany (uzależniony od preferencji środowiskowych klientów/kontrahentów biznesowych). Na etapie logistycznej obsługi klienta zostaje pozyskana informacja czy wysyłka dokumentów/faktur ma odbywać się w formie tradycyjnej (wydrukowany dokument załączony do zamówienia), czy też przez e-mail. Należy przy tym wskazać, iż w Azymucie aktywnie zachęca się do korzystania z przesyłki wyżej wskazanych dokumentów *online*, podkreślając aspekty prośrodowiskowe. Efektem podjętych działań w omawianym obszarze jest to, że większość klientów/kontrahentów biznesowych preferuje wysyłkę dokumentów poprzez *e-mail*. Działania ukierunkowane na minimalizację zużycia papieru w badanym podmiocie gospodarczym są dodatkowo intensyfikowane poprzez wykorzystanie urządzeń HH oraz aplikacji dedykowanych, które są wykorzystywane chociażby w zakresie kompletacji (brak konieczności drukowania specyfikacji zamówienia do skompletowania).

W zakresie badanej spółki największa liczba działań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój powiązana jest z gospodarką opakowaniami, co nie jest zaskakujące z punktu widzenia specyfiki badanego podmiotu gospodarczego. Wybór odpowiednich opakowań z jednej strony ułatwia załadunek towarów oraz ich transport (podstawowym celem jest dostarczenie do klientów/kontrahentów biznesowych zamówionych towarów bez uszkodzeń), z drugiej zaś strony może stanowić element polityki prośrodowiskowej danego podmiotu gospodarczego, co ma miejsce w Azymucie. Stąd też wprowadzono następujące rozwiązania w zakresie pakowania skompletowanych zamówień:

- dobieranie kartonowych opakowań do wielkości zamówienia (pozwala to na zrezygnowanie bądź też minimalizację w zakresie użycia wypełniacza);
- wykorzystywanie pojemników wielokrotnego użytku (praktyka wdrożona wobec wybranych stałych klientów), co przedstawia fotografia 2;
- stosowanie ekologicznych wypełniaczy takich jak (przedstawiono je na Fotografii 2): papier SpeedMan® (wypełniacz w 100% ekologiczny i biodegradowalny, produkowany z makulatury zgodnie z normami ISO 50001, wyróżniony certyfikatem Blue Angel), mat powietrznych Air Mat (jest to wypełniacz ekologiczny, podlegający recyklingowi), Skropak (biodegradowalny wypełniacz produkowany z materiałów pochodzenia roślinnego).

Proces pakowania zamówień w badanym podmiocie gospodarczym podlega od wielu lat modyfikacjom. W Azymucie testowane są nowe rozwiązania ukierunkowane na minimalizację wykorzystania wypełniaczy oraz innych materiałów w procesie pakowania towarów, przy jednoczesnym założeniu wysokiego poziomu

świadczenia usług, a zwłaszcza dbałości o jakość wysyłanego towaru. Osoby zarządzające podmiotem gospodarczym zwracają uwagę na pojawiające się na rynku nowe rozwiązania, które są coraz to bardziej ekologiczne (np. w zakresie czasu rozkładu materiałów biodegradowalnych). Część z tych rozwiązań, jak pokazuje praktyka, została wdrożona. Pozostałe z kolei zostały odrzucone ze względu na brak możliwości techniczno-infrastrukturalnych ich wdrożenia w centrum logistycznym bądź też ich adaptacja w codzienną praktykę została przesunięta w czasie, gdyż na obecną chwilę dane rozwiązanie jest zbyt kosztowne i mogłoby przyczynić się do zmniejszenia konkurencyjności omawianego podmiotu gospodarczego na polskim rynku.



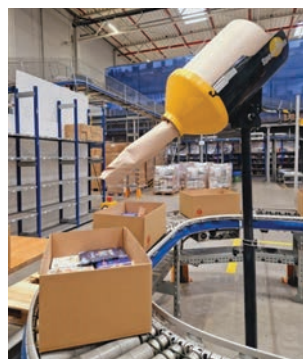
A – pojemniki wielokrotnego użytku



B – papier SpeedMan®



C – mata powietrzna Air Mat



D – Skropak

**Fotografia 2.** Wybrane prośrodowiskowe rozwiązania w zakresie pakowania zamówień w OSDW Azymut Sp. z o.o.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa A.D. Goszczyńskiej.

Poza wskazanymi wyżej aspektami należy również dostrzec, iż sam proces pakowania jest po części zautomatyzowany, dzięki wykorzystaniu urządzenia Cross-Pack oraz Trimpack (fotografia 3). Wskazane maszyny pakujące przyczyniają się

do ograniczenia zużycia taśmy klejącej. Ponadto wspomniane urządzenia pozwalają na dopasowanie wielkości kartonu do zawartości paczki, co wpływa na dalszych etapach łańcucha dostaw na możliwość wysyłki większej liczby paczek danym transportem (Azymut w ten sposób wpływa na ograniczenie emisji spalin przez podmioty zewnętrzne, które zajmują się transportem przygotowanych przesyłek).



A – Trimpack



B – CrossPack

**Fotografia 3.** Wybrane urządzenia infrastruktury technicznej usprawniające proces pakowania w OSDW Azymut Sp. z o.o.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa A.D. Goszczyńskiej.

Bardzo istotne miejsce wśród dobrych praktyk ukierunkowanych na zrównoważony rozwój w Azymucie zajmuje problematyka segregacji odpadów powstających na każdym etapie pracy w magazynie (od przyjęcia towarów, aż do ich wydania). Należy dostrzec w tym obszarze zrozumiałą dla pracowników politykę gospodarowania odpadami. Poszczególne odpady są składowane w wyznaczone i opisane miejsca. Istotnym prośrodowiskowym rozwiązaniem jest oddzielanie od papieru innych odpadów, a zwłaszcza folii (działanie to jest korzystne z punktu widzenia recyklingu odpadów powstających w magazynie, którym zajmuje się podmiot zewnętrzny).

Dobre praktyki ukierunkowane na zrównoważony rozwój w Azymucie, jak pokazują wyżej przedstawione kwestie, są efektem ciągłego doskonalenia procesów zachodzących w organizacji. W spółce testowane są nowe rozwiązania, które mają na celu nie tylko wzrost efektywności kosztowej, ale również minimalizację negatywnego wpływu podmiotu na środowisko naturalne. Dostrzec należy więc, iż osoby zarządzające podmiotem dostrzegają zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze, których efektem jest wzrost świadomości środowiskowej konsumentów/kontrahentów biznesowych.



A – łatwo dostępny kosz na stanowisku pakowania



B – kosz zbiorczy na papier i tekturę

**Fotografia 4.** Segregacja odpadów w OSDW Azymut Sp. z o.o.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa A.D. Goszczyńskiej.

## Podsumowanie

Wdrażanie dobrych praktyk ukierunkowanych na zrównoważony rozwój w codzienną działalność przedsiębiorstw, jak przedstawiono na podstawie analizy literatury przedmiotu, może być podyktowane różnymi przesłankami. Kluczową barierę w tym procesie stanowić może brak odpowiednich środków na inwestycje. Niemniej jednak osoby zarządzające danymi podmiotami gospodarczymi powinny dostrzegać zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze, które są powiązane ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństwa. Aspekt ten coraz częściej wpływa wśród klientów oraz kontrahentów biznesowych na wybór oferty danego przedsiębiorstwa.

Centra logistyczne to dość specyficzne podmioty gospodarcze, które cechują się tym, iż na ich obszarze dochodzi do szeregu procesów logistycznych. W ramach tych procesów podejmowane są konkretne działania, które mają określone miejsce w łańcuchu dostaw. Nadrzędnym celem funkcjonowania centrów logistycznych jest minimalizacja kosztów działań logistycznych, przy jednoczesnej maksymalizacji ich efektywności (np. rozumianej przez pryzmat terminowości dostarczenia zamówienia). Niemniej jednak osoby zarządzające tymi podmiotami, podobnie

jak to ma miejsce w innych działalnościach gospodarczych, stoją obecnie przed wyzwaniem wkroczenia na drogę zrównoważonego rozwoju. Wskazane ukierunkowanie jest po części wymuszane przez wspomniane już zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze ukierunkowane na wartości prośrodowiskowe.

Omówiony przykład centrum logistycznego dla branży księgarskiej pokazuje, iż tego typu podmioty gospodarcze mogą wdrażać rozwiązania ukierunkowane na zrównoważony rozwój wokół zachodzących procesów logistycznych oraz działań z nimi związanych. Rozwiązania te jednakże, jak pokazuje przykład Azymutu, są podejmowane stopniowo (ze względu na ich koszt) oraz są często wprost sprzężone z oczekiwaniami klientów/kontrahentów biznesowych. Wskazany aspekt pokazuje, iż osoby zarządzające badanym podmiotem gospodarczym są świadome zachodzących zmian w świadomości środowiskowej klientów/kontrahentów oraz gotowe na dalsze prośrodowiskowe zmiany. Niemniej jednak, jak pokazuje chociażby pierwsza połowa 2022 roku utrzymanie obecnych oraz wdrażanie nowych rozwiązań prośrodowiskowych jest zagrożone ze strony wzrastających kosztów funkcjonowania działalności gospodarczej (w tym m.in. wzrostu cen ekologicznych wypełniaczy do paczek).

## Spis literatury

### Artykuły

- Abrahams G. (2017), *Constructing Definitions of Sustainable Development*, „Smart and Sustainable Built Environment”, 6(1), 34–47, <https://doi.org/10.1108/SASBE-03-2017-0009>
- Al-Minhas U., Ndubisi N.O., Barrane F.Z. (2020), *Corporate Environmental Management: A Review and Integration of Green Human Resource Management and Green Logistics*, „Management of Environmental Quality: An International Journal”, 31(2), 431–450, <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2019-0161>
- Budner W.W., Pawlicka K. (2020), *Centrum logistyczne i jego związki z rozwojem miasta*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 3, 23–31, <http://dx.doi.org/10.33226/1231-2037.2020.3.4>
- Cetindamar D. (2007), *Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics”, 76(2), 163–176, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9265-4>
- Dyduch J., Zielaskiewicz H., Marciniak T. (2019), *Centra logistyczne jako istotny element sieci infrastruktury logistycznej*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2, 24–27.
- Fechner I. (2010), *Centra logistyczne i ich rola w procesach przepływu ładunków w systemie logistycznym Polski*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport”, 76, 19–32.
- Kozar Ł. (2015), „Zielone” miejsca pracy jako efekt dążeń do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, 3, 5–11.



- Kozar Ł. (2017), *Shaping the Green Competence of Employees in an Economy Aimed at Sustainable Development*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6(119), 55–67.
- Kozar Ł. J. (2022), *The Financial Sector and Sustainable Development – A Review of Selected Environmental Practices Implemented in Financial Institutions Operating in Poland between 2016 and 2020*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 1(33), 143–157, <https://doi.org/10.18778/2391-6478.1.33.08>
- Kozerska M. (2016), *Znaczenie i rozwój centrów dystrybucji w łańcuchach dostaw na przykładzie województwa łódzkiego*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, 12, 1617–1623.
- Meidute I. (2005), *Comparative Analysis of the Definitions of Logistics Centres*, „Transport”, 20(3), 106–110, <http://dx.doi.org/10.1080/16484142.2005.9638005>
- Ruggerio C.A. (2021), *Sustainability and Sustainable Development: A Review of Principles and Definitions*, „Science of the Total Environment”, 786, 147481, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.G. (2012), *Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability*, „International Journal of Innovation and Sustainable Development”, 6(2), 95–119, <https://doi.org/10.1504/ijisd.2012.046944>
- Sulich A. (2018), *Znaczenie koncepcji ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „Rynek Społeczeństwo Kultura”, 4(30), 24–27.
- Urbaniak B. (2017), *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM)”, 6(119), 9–19.
- Wagner M. (2015), *A European Perspective on Country Moderation Effects: Environmental Management Systems and Sustainability-related Human Resource Benefits*, „Journal of World Business”, 50(2), 379–388, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.005>
- Zink K.J. (2014), *Designing Sustainable Work Systems: The Need for a Systems Approach*, „Applied Ergonomics”, 45(1), 126–132, <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.023>

## Książki

- Budner W.W. (2020), *Centra logistyczne – uwarunkowania i motywy lokalizacji oraz ich znaczenie dla miast*, [w:] W. Jagodziński, W. Rakowski (red.), *Szlakami geografii ekonomicznej*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, 127–141.
- Fechner I. (2004), *Centra logistyczne. Cel, realizacja, przyszłość*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Kozar Ł.J., Oleksiak P. (2022), *Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-819-1>

## Raporty i opracowania

- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987), *Our Common Future. The Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, New York.

### **Strony internetowe**

Azymut, <https://www.azymut.pl/pl/> [dostęp: 21.06.2021].

### **Akty prawne**

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz.U. 2001 r. Nr 62, poz. 627, z późn. zm.).




## Rozdział 2

# Zarządzanie zasobami ludzkimi w wybranych firmach logistycznych – inspirujące praktyki


### Katarzyna Bednarkiewicz

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
studentka kierunku Logistyka

 <https://orcid.org/0000-0002-8539-2888>

### Izabela Warwas

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
e-mail: [izabela.warwas@uni.lodz.pl](mailto:izabela.warwas@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0001-8066-746X>

## Wprowadzenie

W drugiej dekadzie XXI w. można zaobserwować szereg zmian w organizacjach i ich otoczeniu. Zarządzanie oraz zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje pod wpływem zmienności, niepewności, złożoności oraz niejednoznaczności otoczenia, co określane jest mianem VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*). Zjawisko to wynika z kryzysu na rynkach finansowych z lat 2008–2009, który wpłynął na sytuację gospodarczą bardzo wielu krajów. Jednak komplikacje związane z pandemią spowodowaną koronawirusem SARS-CoV-2, miały globalny charakter, a obecnie z jej skutkami borykają się gospodarki krajów na wszystkich kontynentach. W czasie ostatnich kilku miesięcy Ukraina i kraje ościenne zostały dotknięte działaniami wojennymi, mającymi rozległe i wielowymiarowe konsekwencje. Z pewnością zjawiska te pozostawią trwałe ślady w sferze społecznej i gospodarczej, zarządzaniu, zarządzaniu ludźmi, zatrudnieniu i pracy.

Zatem społeczeństwa, gospodarki, przedsiębiorstwa i ich pracownicy narażeni są na konieczność poradzenia sobie z fenomenem VUCA, ale też stają wobec

innych wyzwań, związanych z globalizacją, internacjonalizacją, różnorodnością kulturową, terciaryzacją, informatyzacją i sztuczną inteligencją, starzeniem się społeczeństw, wzrostem konkurencji i innowacyjności, a także ze zmieniającymi się wzorcami konsumpcji i obyczajami obywateli, rosnącą rolą social mediów w pozyskiwaniu wiedzy i informacji na temat otaczającego świata. Zachodzące zmiany o charakterze gospodarczym, technologicznym i demograficznym oraz społecznym tworzą nowy kontekst dla teorii, polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Zmiany te dotyczą w równym stopniu organizacji w branży logistycznej.

Rozważania na temat zarządzania zasobami ludzkimi można prowadzić w odniesieniu do przynależności do dyscypliny naukowej, kontekstu i naukowego rozwoju, badań czy wymiarów: funkcjonalnego, instytucjonalnego albo instrumentalnego. Można skupiać się także na praktycznym zarządzaniu zasobami ludzkimi, jak ma to miejsce w niniejszym rozdziale.

## Zmiany i wyzwania stojące przed zarządzaniem zasobami ludzkimi

Pocztowski (2018) pisze, że „zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje kształtowanie strategii, procesów, struktur i narzędzi wspierających osiągnięcie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie jakości i wartości kapitału ludzkiego jako źródła generowania wartości dla akcjonariuszy”. Zaznacza zarazem, że „ludzie nie są zasobem, lecz podmiotem w procesie pracy, właścicielem i dysponentem zasobów wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia i zachowań, które stanowią wkład w funkcjonowanie organizacji przez świadczenie pracy w różnych formach organizacyjnych i prawnych” (Pocztowski, 2018). Organizacje jako systemy otwarte są w ciągłej interakcji z otoczeniem. Implikuje to podejście do zasobów ludzkich, bowiem różnią się one od pozostałych zasobów, a zarządzanie nimi określane bywa jako „strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji” (Armstrong, 2011). Nadrzędne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi zajmuje filozofia *Human Resources* (HR), określana mianem wartości i zasad przyjętych przez osoby zarządzające w procesie kształtowania strategii pojmowanej jako kierunek zarządzania. Dzięki obraniu właściwego kierunku organizacje mogą sprawnie i skutecznie zarządzać pracownikami, w tym: pozyskiwać ich, wynagradzać, szkolić i stwarzać możliwości rozwoju, zapewniać odpowiednie warunki i kształtować stosunki pracy (Warwas, Rogozińska-Pawelczyk, 2016). A więc można wymienić szereg (sub)funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od wejścia do organizacji aż po wyjście z niej: analiza i planowanie zasobów ludzkich; rekrutacja, selekcja, adaptacja; motywowanie i wynagradzanie, ocena i rozwój zasobów ludzkich, *controlling*

personalny. Rozwojowi zarządzania zasobami ludzkimi towarzyszy wykształcanie coraz to nowych, a niekiedy tylko inaczej nazywanych subfunkcji (np. *de-recruiting*/derekrutacja, *job crafting*/modelowanie pracy). Pojawiają się także stosunkowo szybkie zmiany w znaczeniu niektórych kategorii (np. *assessment center*, ocena 360 lub 540 stopni, *outplacement*) (Szambelańczyk, 2021).

Wśród megatrendów wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi na istotnym miejscu znajduje się zjawisko starzenia się społeczeństwa. Jest ono procesem obiektywnym, nieuniknionym w dającej się przewidzieć przyszłości, ponieważ zmiany demograficzne nie są odwracalne w krótkim czasie. Na fenomen ten można spoglądać zarówno z perspektywy organizacji, jak i rynku pracy czy partnerów społecznych (Warwas, Matuszewska-Kubicz, 2022), trudności z pozyskaniem pracowników, konieczność wydłużania aktywności zawodowej i zmian sposobów przechodzenia na emeryturę, kontekstu podnoszenia czy obniżania wieku emerytalnego (Kuchciak, Warwas, 2021). Organizacje mogą odpowiedzieć na wskazane trudności wdrażając zarządzanie wiekiem czy zarządzanie multigeneracyjne, jeśli oprócz pracowników dojrzałych pracują w nich reprezentanci innych pokoleń.

Kolejnym zagadnieniem stanowiącym przedmiot zainteresowania zarządzania zasobami ludzkimi jest różnorodność (*diversity*). Rosnące znaczenie tej problematyki wynika m.in. ze wspomnianych powyżej zmian demograficznych, ale również procesów migracji ludności i swobodnego przemieszczania się na rynkach pracy, także tych wymuszonych, jak w przypadku eksodusu ukraińskiego. W różnorodności zasobów ludzkich upatrywać można źródeł konkurencyjności organizacji (Gross-Gołacka, 2018).

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi rozpatrywana może być w kontekście tzw. czwartej rewolucji przemysłowej, wpływającej na środowisko pracy, w szczególności treść pracy, formy i organizację pracy czy wymagania kompetencyjne pracowników (Wojtczuk-Turek, 2020). Widać wyraźnie zarys nowego świata pracy, w którym następuje automatyzacja zadań, przetwarzania i wymiany danych oraz coraz szersze zastosowanie robotyzacji i sztucznej inteligencji. Coraz częściej zaczyna się wykorzystywać Internet rzeczy, przetwarzanie w chmurze oraz rozszerzoną rzeczywistość (Pocztowski i in., 2021). Wiąże się z tym ponadto digitalizacja funkcji personalnej i rozwój e-HRM. Dotyczy to wykorzystywania botów w procesach rekrutacji i selekcji czy włączania algorytmów w koordynowaniu procesów pracy i zarządzaniu efektywnością pracy, a nawet monitorowanie zgodności zachowań pracowników (Woźniak, 2020). Jako przykład z branży logistycznej można podać całkowite zautomatyzowanie procesów logistycznych w magazynie Rossmanna w Łodzi.

Problematyka efektywności pracy stanowi przedmiot badań i wdrożeń od zarania zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach efektywności pracy przewidywane są dalsze kierunki zmian: wzrost samoobsługi spraw HR w ramach centrów wspólnych usług, rozwój nadzoru korporacyjnego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz ewolucję roli HR jako partnera biznesowego. A wśród ról pełnionych przez HR rozwija się rola analityka HR (Pocztowski i in., 2021).

Wśród obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, które dynamicznie się rozwijały i ciągle posiadają znaczący potencjał rozwoju, należy wymienić międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Na znaczeniu nabierają podobieństwa i różnice występujące w różnych krajach i regionach oraz międzykulturowe zarządzanie zasobami ludzkimi. Do istotnych zagadnień w tym obszarze zaliczyć można procesy mobilności i ekspatriacji czy różnorodność w zatrudnianiu (Pocztowski i in., 2022).

W ostatnim czasie na znaczeniu zyskuje analiza zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście *sustainability*. Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi teoretyczny konstrukt ujmujący holistyczne ujęcie polityk i praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, stosowanych w procesie pozyskania, rozwijania i utrzymywania pracowników dla zapewnienia organizacji realizacji jej bieżących i przyszłych celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Do cech charakteryzujących to podejście można zaliczyć: podmiotowe traktowanie człowieka w procesie pracy, aktywność w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, demonstrowanie świadomości ekologicznej w polityce personalnej, rozwijanie wysoko efektywnych systemów pracy, umacnianie zaufania jako podstawy kształtowania relacji społecznych w procesach pracy, „zielone” kompetencje. „Uwzględniając ekonomiczny wymiar ZZL można wskazać następujące zagadnienia jak *performance management*, budowanie zaangażowania czy też racjonalizację kosztów pracy. Z kolei w ramach społecznego wymiaru można wymienić: tworzenie przystosowanego środowiska pracy, zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym, rozwijanie dobrostanu i zdrowej organizacji. Środowiskowy wymiar charakteryzują takie działania jak: budowanie świadomości ekologicznej wśród pracowników oraz włączanie ich w przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska, czy też rozwijanie „zielonych” zespołów i „zielonego” przywództwa (Pocztowski i in., 2021).

W zarządzaniu logistycznym istotnego znaczenia nabiera ponadto zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi. Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi wpisuje się w zwinne podejście do zarządzania, szczególnie ważne w zarządzaniu zespołami projektowymi. Wielozadaniowość, konieczność ciągłego rozwoju i szkoleń, rotacja wraz ze zmianą podległości, większa odpowiedzialność wobec decentralizacji decyzji, samomotywacja, odporność na stres i ryzyko, współpraca i komunikacja stanowią wytyczne zwinnego zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego tak ważne i wręcz konieczne jest kreowanie „*mindset*”. Jest to postawa nastawiona na rozwój, zmianę i inny sposób myślenia (Juchnowicz, Wolińska-Skuza, 2021).

Nakreślone powyżej zmiany i wyzwania dotyczą, jak wspomniano, również firm branży logistycznej, dlatego celem artykułu jest wyszukanie, zaprezentowanie i ocena praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach logistycznych.

## Metodyka badań

W rozdziale przyjęto następującą metodykę badań. W pierwszym kroku dokonano systematycznego przeglądu literatury. Poszukiwania zawężono do jedyne go czasopisma w Polsce zajmującego się w pełni tematyką zarządzania ludźmi – Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL, dostęp: 28.06.2022). Czasopismo od 22 lat publikuje artykuły koncepcyjne, komunikaty z badań czy też przykłady dobrych praktyk. We wszystkich numerach z lat 2000–2020 wyszukano artykuły odnoszące się do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach z branży logistycznej. Przyjęto, że będą to firmy związane z:

- przeładunkiem, magazynowaniem i dystrybucją towarów;
- transportem drogowym, w tym osobowym, prowadzeniem terminali przeładunkowych, dworców kolejowych czy utrzymaniem infrastruktury drogowej,
- prowadzeniem centrów magazynowych i logistycznych;
- działalnością *e-commerce*.

Znaleziono 5 artykułów dotyczących 3 firm<sup>1</sup>, z których wybrano DHL i MAN Bus<sup>2</sup>. Przykład Poczty Polskiej dotyczył wspomaganie komputerowe oraz tworzenia strategii, zagadnień ważnych, ale z uwagi na odległą datę przygotowywania tych opisów, z pewnością zaktualizowanych. Opublikowane opisy praktyk dotyczyły ponadto logistyki dystrybucji<sup>3</sup>, ale z uwagi na specyfikę tego obszaru logistyki, zdecydowano się je pominąć. W kroku drugim opisy przedstawione w niniejszej publikacji zostały wzbogacone o aktualne informacje pochodzące głównie ze stron internetowych.

W opracowaniu uwypuklono aplikacyjny charakter zarządzania zasobami ludzkimi – przedstawiono inspirujące praktyki przedsiębiorstw branży logistycznej. Zdefiniowanie dobrej czy najlepszej praktyki nie jest łatwe. Termin „najlepsza praktyka” jest powszechnie stosowany w literaturze przedmiotu, a także w świecie biznesu (Juchnowicz, 2011) i środowisku akademickim (Rutkowski, 2008). Źródłem fascynacji najlepszymi praktykami są dwie kluczowe kwestie: po pierwsze, prowadzą one do zmiany stanu rzeczy w konkretnej dziedzinie, po drugie – mogą naśladować je inni. To oznacza, że ucząc się od innych podmiotów, można osiągnąć podobne rezultaty (Juchnowicz, 2011). Wyróżnia się kilka odmian „najlepszych praktyk”: najlepsza praktyka (*Best Practice*), najlepiej dostosowana praktyka (*Best Fit Practice*), dobra praktyka (*Good Practice*), inspirująca praktyka (*Inspiring Practice*). Dużą popularność zyskuje ostatni typ praktyk, dotyczy bowiem ważnych

1 Są to następujące podmioty: Poczta Polska (Ludwicyński, 2001); Poczta Polska (Nowicka, Szostok, 2002); DHL Express (Poland) Sp. z o.o. (Chabińska-Rossakowska, 2010); DHL Express (Poland) Sp. z o.o. (Jawor-Joniewicz, 2014); MAN Bus Sp. z o.o. (Sajkiewicz, 2014).

2 MAN Bus został wybrany do niniejszego artykułu, chociaż nie jest firmą stricte z sektora TSL, a dostarcza jej tabor.

3 Były to następujące podmioty: Leroy Merlin Polska (Wiesławska, 2002); Grupa Lotos S.A. (Czubasiewicz, 2009); Castorama Polska S.A. (Kowalewski, Sawicki, 2014); Neuca (Kałka, 2018).



problemów zarządzania kapitałem ludzkim, a w chwili przeprowadzania badania nie jest możliwe określenie efektów ich wdrożenia. Przy ocenie liczy się innowacyjny charakter praktyki i nowatorskie rozwiązanie problemu. Niestety, jak wynika z obserwacji, najlepsze praktyki mogą być „nieodporne na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji i przez to krótkotrwałe” (Rostkowski, 2011). Dlatego istotne jest, aby zidentyfikować praktykę, wykonać analizę i wnioskować w możliwie krótkim czasie.

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w wybranych firmach logistycznych – DHL

### Charakterystyka przedsiębiorstwa

Firma DHL jest światowym liderem w branży logistyki. Pracuje w niej około 380 000 osób w ponad 220 krajach. Przedsiębiorstwo zostało założone w 1969 roku przez Adriana Dalseya, Larry’ego Hillbloma i Roberta Lynna. To od ich nazwisk pochodzi skrótowiec DHL. Ta międzynarodowa korporacja specjalizuje się w transporcie przesyłek ekspresowych, ponadgabarytowych i niestandardowych, frachcie lotniczym i morskim oraz rozwiązaniach dotyczących logistyki kontraktowej i międzynarodowego serwisu pocztowego (Chabińska-Rossakowska, 2010). Firma dostarcza ponad 1,818 miliarda przesyłek rocznie (DHL\_1, dostęp: 28.06.2022).

Będąca częścią koncernu firma DHL Express (Poland) Sp. z o.o., powstała 1 kwietnia 2003 roku z połączenia dwóch firm – Servisco, polskiego lidera na krajowym rynku ekspresowych przesyłek drogowych i DHL International – amerykańskiego lidera na światowym rynku międzynarodowych usług lotniczych (Chabińska-Rossakowska, 2010). DHL Parcel Polska to lider polskiego rynku przesyłek krajowych i prekursor innowacyjnych rozwiązań e-commerce, dedykowanych klientom w Polsce i w Europie. DHL to niekwestionowany ekspert w swoim obszarze oraz globalny partner logistyczny doceniany przez odbiorców, kontrahentów i ekspertów branży. DHL Parcel, korzystając z ponad 50 lat doświadczenia grupy DP DHL, inspirowanie rynek, wyznaczając trendy i projektując rozwiązania w pełni dostosowane do dynamicznie zmieniających się potrzeb. To firma, która tworzy przestrzeń do innowacyjnego myślenia, rozwijania kompetencji i budowania zaangażowania pracowników. Świadczy o tym wielopokoleniowy zespół profesjonalistów, który już od ponad 20 lat buduje pozycję firmy. Zespół DHL Parcel tworzy obecnie ponad 3000 pracowników i 4000 kurierów. Infrastrukturę firmy tworzą nowoczesne, krajowe centra sortowania i terminale. DHL Parcel posiada także szeroką sieć 10 000 punktów partnerskich, w których szybko i wygodnie można nadać lub odebrać przesyłkę. Sieć tworzą m.in. sklepy Inmedio, 1-minute, Relay, Żabka, Freshmarket, Kaufland, czy sieć stacji benzynowych Shell (DHL\_2, dostęp: 28.06.2022).

Grupa Deutsche Post DHL poczyniła znaczne postępy w zakresie strategii 2020. Ze względu na zasięg geograficzny i szeroki zakres ofert logistycznych Grupa ma teraz lepszą pozycję niż kiedykolwiek wcześniej. Dzięki „Strategii 2025 – Zapewnienie doskonałości w cyfrowym świecie” firma kładzie podwaliny pod kontynuację udanego wzrostu po 2020 roku. Cztery najważniejsze trendy, które miały wpływ na logistykę w ostatnich latach, będą również kształtować rozwój branży: globalizacja, digitalizacja, e-commerce i zrównoważony rozwój. Strategia 2025 jest odpowiedzią Grupy na nie. Firma będzie opierać się na tych trendach, aby wykorzystać potencjał rentownego długoterminowego wzrostu w swoich kluczowych obszarach logistycznych, jednocześnie przyspieszając transformację cyfrową, która już trwa w całej Grupie.

### **Zarządzanie zasobami ludzkimi DHL jako obszar strategiczny**

Wszystkie wysiłki koncentrują się na trzech podstawowych założeniach strategii 2020, które nadal stanowią podstawę Strategii 2025. W związku z tym Grupa Deutsche Post DHL ma być traktowana jako Pracodawca, Dostawca i Inwestycja z wyboru we wszystkich swoich działaniach (Deutsche Post DHL Group, dostęp: 28.06.2022). Od początku firma prowadzi działania na rzecz *Corporate Social Responsibility* (CSR). To podejście strategiczne i długofalowe oparte na poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla otoczenia: klientów, pracowników, środowiska i społeczności lokalnych. Firma dba o to, by jej pracownicy byli aktywnie zaangażowani w jego realizację. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi firma stosuje standardy globalne, przyjęte w całym koncernie. Polski oddział DHL wprowadza również działania własne, np. w zakresie zarządzania kompetencjami. Jednym z najważniejszych celów prowadzonej w firmie polityki personalnej jest ciągłe motywowanie pracowników i budowanie zaangażowania poprzez dbanie o ich stały rozwój i docenianie podejmowanych inicjatyw (Chabińska-Rossakowska, 2010).

Najważniejszym obszarem z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, w którym odbywa się działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, jest obszar spraw pracowniczych. W firmie obowiązuje zbiór jasnych procedur i zasad funkcjonowania, czego najlepszymi przykładami są procedury dotyczące rekrutacji i procedura antymobbingowa. Najważniejszą zasadą funkcjonującą w firmie jest zasada awansów wewnętrznych, dzięki której aż 80% stanowisk dyrektorskich jest obsadzanych w wyniku rekrutacji wewnętrznych. Kolejnym przykładem odpowiedzialności społecznej rozumianej jako stwarzanie warunków do godnej pracy jest procedura antymobbingowa. Została ona wprowadzona w 2008 roku i pozwala zapobiegać negatywnym praktykom w miejscu pracy i dokładać wszelkiej staranności, aby żaden z pracowników nie dopuszczał się zachowań uderzających w godność drugiego człowieka. Ważnym z punktu widzenia firmy elementem CSR jest ponadto właściwe wynagradzanie i premiowanie pracowników. Dlatego też w 2008 roku wprowadziła ujednoliconą siatkę płac opartą na systemie wartościowania stanowisk pracy. Dzięki czemu każdy pracownik może sprawdzić,

czy zaoferowane mu wynagrodzenie jest zgodne z siatką płac. DHL Express inwestuje również w rozwój swoich pracowników. Do roku 2009 firma organizowała programy szkoleniowo-rozwojowe. m.in. Akademia OPS – dla menedżerów z pionu operacji; HIPO – program rozwojowy dla talentów wyłonionych w ramach centrów rozwoju. Rok 2009, który przyniósł spowolnienie gospodarcze, był dla firmy rokiem wyzwań. Zmniejszone budżety szkoleniowe zmusiły wewnętrzny dział szkoleń do znalezienia nowej strategii szkoleniowej. Wprowadzono „*blended learning*”, który pozwolił efektywnie wykorzystać zasoby, jakimi firma gospodarowała. Pracownicy mieli możliwość korzystania z platformy e-learningowej do nauki języka angielskiego przez 12 miesięcy. Program ten spotkał się z dużym zainteresowaniem pracowników (Chabińska-Rossakowska, 2010). Obecnie firma kontynuuje wielowątkowe działania z zakresu rozwoju pracowników. Wymienić można tutaj na przykład CIS – *Certified International Specialist*. CIS to podróż do świata wiedzy specjalistycznej i globalny program rozwoju talentów, który definiuje pracowników DHL jako „Międzynarodowych Specjalistów od przesyłek ekspresowych”. W ramach cyklu ekscytujących szkoleń można rozwijać swoje kompetencje i wiedzę. Ale nie tylko na tym polega wyjątkowość tego programu. CIS stanowi fundament kultury DHL. Powstał z myślą o budowaniu zaangażowania każdego członka zespołu poprzez inwestowanie w jego przyszłość. W ten sposób firma motywuje wszystkich pracowników i kurierów do świadczenia najwyższej jakości usług. Program CIS pomaga zrozumieć działanie firmy na arenie międzynarodowej oraz dowiedzieć się, jak w codziennej pracy nie być jedynie „dobrym”, a „doskonałym”. Z równie dużą troską firma dba o rozwój nowych i obecnych liderów w ramach programów CIM – *Certified International Manager & CIM Supervisory Excellence Academy*. Programy CIM to wieloetapowe cykle szkoleń, które umożliwiają rozwijanie kompetencji przywódczych, biznesowych oraz społecznych kadry menedżerskiej i średniej kadry kierowniczej w DHL. To także sposób na zaangażowanie pracowników wyższego szczebla w stały rozwój własnych umiejętności. W praktyce oznacza to, że wszyscy liderzy ciągle podnoszą swoją wiedzę oraz kompetencje, aby móc inspirować swoje zespoły oraz tworzyć angażujące środowisko pracy (DHL Express, dostęp: 28.06.2022). Z pewnością pandemia COVID-19 przyspieszyła digitalizację procesu szkoleń.

## Zaangażowanie pracowników DHL

Firma DHL podejmuje również wiele inicjatyw w celu zwiększenia zaangażowania swoich pracowników. Jednym z jej przejawów jest upełnomocnienie pracowników, które polega na partycypacji pracowniczej. Przyjmuje ona zarówno formę pośrednią – ścisłej współpracy ze związkami zawodowymi, jak i bezpośrednią, dzięki której pracownicy mają okazję do wypowiedzania się na temat procesów zachodzących w firmie podczas cyklicznych, prowadzonych raz do roku badań. Każda planowana zmiana jest w firmie DHL dokładnie omawiana z przedstawicielami partnerów

społecznych. Dopiero po osiągnięciu porozumienia, jest ona upowszechniana wśród wszystkich zatrudnionych. Firma dba o to, aby każdy z pracowników miał możliwość wyrażenia własnego zdania o firmie, a wyniki badań przeprowadzonych w ostatnich latach pokazują utrzymywanie się wysokiego poziomu satysfakcji zatrudnionych (Jawor-Joniewicz, 2014).

Duży udział w promowaniu postawy proaktywnej wśród pracowników firmy DHL odgrywa kadra kierownicza. Wszyscy menedżerowie odbywają szkolenia z motywowania pracowników oraz budowania ich zaangażowania w firmę i realizowane zadania. Dodatkowo firma dba o udrażnianie kanałów komunikacyjnych, aby umożliwić pracownikom bezpośredni kontakt z przełożonymi, które pozwalają dostrzegać ewentualne problemy załogi i wspólnie je rozwiązywać (Jawor-Joniewicz, 2014).

Podstawą kultury organizacyjnej DHL, w skali globalnej, są otwartość, zaufanie i szacunek. Znajdują one odzwierciedlenie m.in. w strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wprowadzonej w polskim oddziale korporacji. W jej ramach prowadzone są trojaki działania: (1) skierowane do pracowników, kładące nacisk na ich rozwój i wzrost poziomu zatrudnialności; (2) skierowane do całego społeczeństwa – akcje społeczne, wolontariat pracowniczy; (3) koncentrujące się na ochronie środowiska – dbanie o przestrzeganie standardów ochrony środowiska, segregacja odpadów, budowanie świadomości ekologicznej zatrudnionych (Jawor-Joniewicz, 2014).

Polepszenie komunikacji w firmie jest jednym z podstawowych zadań zarządzania zasobami ludzkimi w DHL. W celu udoskonalenia komunikacji wprowadzono cykliczne spotkania (raz na kwartał) przedstawicieli załogi z reprezentantami załogi i z zaproszonymi gośćmi w ramach tzw. areny pracowniczej. Celem spotkań jest obok poprawy komunikacji wewnętrznej i zwiększenia zaangażowania zatrudnionych identyfikacja i omówienie problemów pracowników oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań (Jawor-Joniewicz, 2014).

Organizacja dba o zapewnienie równowagi między życiem zawodowym i prywatnym pracowników. Dlatego też duży nacisk w firmie jest kładziony na unikanie pracy w nadgodzinach oraz pełne wykorzystanie urlopów pracowniczych. Firma udziela również wsparcia osobom zatrudnionym mającym problemy osobiste. Pracownicy nie napotykać również na żadne utrudnienia związane z koniecznością zwolnienia się z pracy na skutek zdarzeń losowych (Jawor-Joniewicz, 2014).

W spółce ciągły rozwój kadr jest jedną z najważniejszych zasad działania. Pracownicy otrzymują od firmy wsparcie w celu poszerzenia swoich kompetencji. Mają oni do swojej dyspozycji bogatą ofertę szkoleń e-learningowych oraz materiałów dydaktycznych w stale powiększanych zbiorach biblioteki firmowej. System szkoleń i rozwoju jest połączony z przeprowadzanymi cyklicznie ocenami okresowymi. Podczas nich bada się poziom kompetencji kluczowych z punktu widzenia firmy i wykonywanych przez pracownika zadań. Na koniec przeprowadzonej oceny pracownik otrzymuje dokładny komunikat na temat swojego potencjału, najmocniejszych stron oraz kompetencji, które wymagają polepszenia. Oceniany

pracownik łącznie z przełożonym przygotowuje plan rozwoju, który podlega monitoringowi. W firmie istnieje również tzw. katalog możliwości rozwojowych, opisujący zachowania i umiejętności, które pracownik powinien posiadać na poszczególnych etapach wzmacniania danej kompetencji. Firma zachęca również pracowników do podejmowania inicjatyw w celu realizacji samodoskonalenia (Jawor-Joniewicz, 2014).

Wynagradzanie jest w firmie powiązane z systemem ocen okresowych. Zadowolające efekty pracy w połączeniu z osiągnięciem zakładanego po poprzedniej ocenie poziomu kompetencji są sygnałami do przyznania pracownikowi podwyżki. Jej wysokość jest ustalona w tabeli, przez co nie jest ona dla pracownika zaskoczeniem. Klarowność zasad postępowania jest dla pracowników istotnym motywatorem zachęcającym do kontynuowania zatrudnienia. Co kwartał podczas konkursu „Człowiek kwartału”, wybierana jest spośród pracowników osoba, która wyróżnia się nie tylko pod względem jakości pracy, jej efektów, jak i umiejętnością pracy w grupie, dzieleniem się wiedzą, czy koleżeństwem (Jawor-Joniewicz, 2014).

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w wybranych firmach logistycznych – MAN Bus Sp. z o.o.

### Charakterystyka przedsiębiorstwa

MAN Bus Sp. z o.o. to polska spółka należąca do koncernu MAN. Koncern MAN Truck & Bus Polska jest obecny na polskim rynku od ponad 28 lat. Poza sprzedażą pojazdów ciężarowych, samochodów dostawczych oraz autobusów marki MAN i Neoplan, oferuje również obsługę posprzedażną. Na tę obsługę składają się: naprawy, przeglądy, sprzedaż oryginalnych części zamiennych, kontrakty serwisowe, usługa *assistance Mobile 24*, system zarządzania flotą. Istotnym elementem oferty jest Akademia MAN, są to szkolenia techniczne dla mechaników oraz trening jazdy ekonomicznej MAN ProfiDrive® dla kierowców. Koncern MAN Truck & Bus Polska swoim zasięgiem obejmuje teren całego kraju. Siedziba główna firmy znajduje się w Wolicy koło Warszawy, gdzie zlokalizowany jest jeden z 7 głównych oddziałów, tzw. Truck & Bus Center. Pozostałe oddziały mieszczą się w: Małopoli koło Radzimina, Sadach koło Poznania, Czeladzi, Gdańsku, Nowej Wsi Wrocławskiej oraz w Modlnicy koło Krakowa. Sieć serwisowa obejmuje 7 własnych i 25 serwisów partnerskich (<https://www.man.eu/pl/pl/o-nas/przedsiębiorstwo/man-w-polsce/man-w-polsce.html>). W skład koncernu MAN wchodzi MAN Bus Sp. z o.o.

## Filary zarządzania zasobami ludzkimi

Najważniejsze dokumenty MAN Bus odwołują się do kluczowej roli pracowników. Zaznaczona jest ona zarówno w wizji firmy, jak i w jej strategii oraz strategii personalnej. „Najlepsi pracownicy, orientacja na klienta oraz najwyższej jakości produkty i usługi czynią z nas lidera w branży pojazdów użytkowych i napędów” – to wizja firmy. Władze uznały, że najlepsi pracownicy to pracownicy zaangażowani, i zwiększeniu ich zaangażowania podporządkowano działania polityki personalnej. Budowa zaangażowania pracowników w strategii personalnej opiera się na czterech filarach. Są to:

- stabilizacja zatrudnienia,
- poprawa komunikacji wewnętrznej i wizerunku na zewnątrz,
- rozwój kultury przywództwa,
- kariera w organizacji.

W firmie MAN w zatrudnianiu pracowników powszechnie stosowana jest umowa na czas nieokreślony, którą objętych jest prawie 90% załogi. Daje ona pracownikom poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, a ponadto dzięki niej ludzie są przywiązani do firmy na dłużej i są oni nie tylko zaangażowani w swoje obowiązki, ale również w sprawy organizacji. Celem zarządu na drodze realizacji tej idei jest stać się jednym z najlepszych pracodawców w regionie. Dąży do tego celu poprzez wyższe od oferty rynkowej wynagrodzenia i rzetelne zabezpieczenia socjalne pracowników. Poza płacą zasadniczą firma stosuje premie zależne od wskaźników produktywności jakości (do 12% płacy zasadniczej), od oceny przełożonego (do 8% płacy zasadniczej), premie roczne częściowo związane z charakterem pracy i tzw. dodatek wakacyjny wypłacany z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Istnieją również dodatkowe premie roczne zależne od wyników całego koncernu. Z połączenia wartości wszystkich wypłat, pracownik MAN Bus otrzymuje w roku wynagrodzenie stanowiące prawie 15 pensji zasadniczych (Sajkiewicz, 2014).

W ramach systemu Kaizen firma przewiduje dodatkowe nagrody dla pomysłodawców zgłaszających wnioski usprawniające. Bardzo ważna dla komfortu pracowników jest też bezpłatna, dodatkowa opieka medyczna dla zatrudnionych i częściowo odpłatna dla jego rodziny. Ludzie doceniają firmę za jej politykę prozdrowotną. MAN Bus oferuje również swoim pracownikom dodatkowe profilaktyczne badania lekarskie oraz prowadzi różne programy o tej tematyce. Dodatkowo firma zwraca szczególną uwagę na przestrzeganie zasad BHP przez pracowników, czego przykładem są comiesięczne prezentacje najważniejszych działań i wyzwań danego działu, a także codzienna informacja przesyłana do pracowników o narastającej liczbie dni bez wypadków (Sajkiewicz, 2014).

Drugim filarem strategii personalnej wzmacniającym budowę zaangażowania pracowników jest skuteczna komunikacja wewnętrzna i komunikacja wizerunku firmy. Istotne staje się kaskadowe przekazanie strategii, wizji i celów do każdego poziomu organizacji. W tym celu powstały targi informacyjne, w których udział biorą wszyscy pracownicy i wymieniane są zadania, osiągnięcia i plany na przyszłość

poszczególnych działów spółki. Dodatkowo powstało forum dyskusyjne, organizowane raz na kwartał, w którym bierze udział zarząd firmy i przedstawiciele wszystkich obszarów. Jest to otwarta dyskusja z kierownictwem dotycząca wszystkich nurtujących pracowników kwestii. Firma organizuje również tzw. Barometr nastroju, są to coroczne badania zadowolenia pracowników z pracy. Uczestniczy również w różnego rodzaju festynach miejskich, turniejach piłkarskich i tego typu wydarzeniach, włączając w to organizację (Sajkiewicz, 2014).

Trzeci filar strategii budowy zaangażowania opiera się na rozwoju kultury przywództwa. Polega ona na zapewnieniu wysokich kompetencji, zaangażowaniu kierownictwa, jawności i przejrzystości działań oraz odpowiednich, ustalonych przez firmę zachowania wspierających rozwój kultury przywództwa, polegających na dobrym, pełnym zaufaniu i konsekwentnym traktowaniu innych, szczerym i otwartym stylu komunikacji, udzielaniu informacji zwrotnej, poszukiwaniu talentów i akceptacji różnych dróg do osiągnięcia wspólnych celów. Założono, że w relacjach z pracownikami ważna jest dbałość o ich ciągły rozwój i doskonalenie, motywowanie do osiągania dodatkowych celów oraz otwartość na zgłaszane pomysły. Zarząd oczekuje również od kadry zarządzającej zainteresowania podległych jej zespołów celami firmy, przełożonymi na cele zespołu i wzbudzenie pasji do wspólnego w nich uczestnictwa, a następnie wymagania sumiennej pracy (Sajkiewicz, 2014).

Kształtowanie kariery w organizacji stanowi ostatni filar strategii personalnej podporządkowanej budowie zaangażowania pracowników. MAN Bus proponuje swoim pracownikom rozwój w dwóch wariantach: programów rozwojowych lub indywidualnych ścieżek kariery. W ramach programów rozwojowych finansowanych w pełni przez firmę, osoby polecane przez przełożonych na podstawie m.in. oceny pracowniczej przygotowywane są do awansu pionowego lub poziomego. Natomiast program ścieżek karier dedykowany jest osobom, które samodzielnie pragną rozwijać swoją drogę zawodową i podnosić kwalifikacje, zgodnie ze swoim własnym, indywidualnym planem i na własny koszt. Osoby dążące do zmiany stanowiska pracy przechodzą przez badania kompetencji i kwalifikacji fachowych za pomocą specjalnych testów i otrzymują informację zwrotną o stopniu dopasowania do wymagań kompetencyjnych danego stanowiska i o ewentualnych działaniach potrzebnych do ich spełnienia. MAN Bus prowadzi szkolenie swoich przyszłych kadr poprzez organizację praktyki dla uczniów szkoły zawodowej oraz dla studentów IV i V roku w ramach programu „Studiuj i pracuj z MAN”, zgodnie z którym przez cały rok akademicki, w ramach dni wolnych od nauki, studenci pracują nad konkretnym projektem, będącym często też podstawą ich prac magisterskich. Najlepsi z nich mogą odbyć dwuletni staż w programie „Absolwenci na Start”, podczas którego mogą realizować zadania zawodowe w międzynarodowym środowisku. Atrakcyjna oferta dla praktykantów i absolwentów nie tylko wpływa pozytywnie na wizerunek firmy, ale też buduje zaangażowanie tej grupy (Sajkiewicz, 2014).

## Podsumowanie

W badanych organizacjach, które reprezentują branżę logistyczną, ale charakteryzują się odmienną specyfiką, dostrzec można kilka podobieństw w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

1. W obu firmach znaczącą rolę odgrywa rozwój komunikacji wewnętrznej w firmie, czego przykładami są wspomniane panele dyskusyjne czy spotkania, na których pracownicy niższego szczebla mogą omówić ważne kwestie z menedżerami na wyższym stanowisku.
2. Kolejnym filarem strategii personalnej jest kariera w organizacji i klarowne zasady obowiązujące w danej firmie, szczegółowo objaśniające potrzebne kompetencje na danym stanowisku i umożliwiają awanse wewnętrzne.
3. Bardzo istotnym aspektem jest również dbanie o stały rozwój pracowników, o który firmy zabiegają poprzez różnego rodzaju szkolenia i programy rozwojowe, również adresowane do przyszłych pracowników firmy. Firmy budują w ten sposób *employer branding*.
4. Upełnomocnienie pracowników i ich uczestniczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, poprzez traktowanie ich jako partnerów kierownictwa firmy, współdecydujących o jego rozwoju, które zwiększa zaangażowanie pracowników, również przyczynia się do sukcesu firmy. Ważnym obszarem zarządzania jest budowanie kultury zaangażowania pracowników, co wpływa to nie tylko na mniejszą rotację czy fluktuację, ale też wyższą efektywność.
5. Badane organizacje stosują badania opinii, satysfakcji i inne narzędzia nie tylko usprawniające komunikację, ale ponadto motywujące pracowników.
6. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opisywanych organizacjach jest doskonałym uzupełnieniem aktywności zarządczych.

Zasygnalizowane powyżej przykłady inspirujących praktyk skłaniają do refleksji nad kierunkami dalszego rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to skomplikowany proces z uwagi na interdyscyplinarny charakter zarządzania zasobami ludzkimi oraz fakt, że dynamiczne zmiany społeczne, gospodarcze, technologiczne i demograficzne przekształcają strukturę społeczeństw i zarazem zmuszają wielu różnorodnych interesariuszy do odpowiedzi na nie. Zasadnicze dla przyszłości będzie podejście inkluzywne, proaktywne, budowane na solidarnym radzeniu sobie wszystkich aktorów życia gospodarczego i społecznego (Warwas, 2020). W tej drodze inne przedsiębiorstwa logistyczne mogą czerpać inspirację z zaprezentowanych powyżej praktyk. Można domniemywać, że jedyną skuteczną odpowiedzią na przedstawione we wprowadzeniu środowiskowe wyzwania VUCA będzie bardziej powszechne budowanie atrybutów zwinnościowych. Przed specjalistami zarządzania personelem, menedżerami i liderami stoi zadanie kierunkowania procesów zarządzania zasobami ludzkimi w firmach sektora TSL ku koncepcjom agile. One wzmocnią większą elastyczność działania, adaptacyjność pracowników i odporność na zmiany.



## Spis literatury

### Artykuły

- Chabińska-Rossakowska M. (2010), *Odpowiedzialność społeczna biznesu a inwestycje w kapitał ludzki w DHL Express (Poland)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, 76–80.
- Czubasiewicz H. (2009), *Zarządzanie rozwojem kadry w Grupie Lotos SA*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3–4, 61–66.
- Jawor-Joniewicz A. (2014), *Budowanie zaangażowania pracowników na przykładzie DHL Express (Poland) Sp. z o.o.*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(97), 53–63.
- Juchnowicz M., Wolińska-Skuza A. (2021), *Agile Human Capital Management: Assumptions and Instrument*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, vol. 1–2, 27–50, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0014.8784>
- Kałka E. (2018), *Talent Management Program at Neuca*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6, 151–158.
- Kowalewski K., Sawicki D. (2014), *Adaptacja pracownicza w Castoramie Polska SA (przykład „dobrej praktyki”)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(97), 39–51.
- Kuchciak I., Warwas I. (2021), *Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0.*, „Journal of Risk and Financial Management”, 14(12), 615, <https://doi.org/10.3390/jrfm14120615>
- Ludwiczynski A. (2001), *Prace nad strategią Poczty Polskiej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3–4, 69–74.
- Nowicka M., Szostok P. (2002), *Komputerowe wspomaganie zarządzania zasobami ludzkimi w poznańskim okręgu Poczty Polskiej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5, 45–55.
- Sajkiewicz B. (2014), *Budowa zaangażowania pracowników jako cel strategiczny MAN Bus Sp. z o.o.*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(97), 65–72.
- Warwas I., Matuszewska-Kubicz A. (2022), *Barriers and Facilitators to Active Ageing as Viewed by Employers and Trade Unions. Snapshots from Poland*, „Polityka Społeczna”, 3, 11–20, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0015.8583>
- Wiesławska B. (2002), *Filozofia podziału: Leroy Merlin Polska*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3–4, 73–79.

### Książki

- Gross-Gołacka E. (2018), *Zarządzanie różnorodnością. W kierunku zróżnicowanych zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2011), *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 13–18.
- Pocztowski A. (2018), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (red.) (2021), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

- Rostkowski T. (2011), *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Metodyka badania. Opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 19–28.
- Rutkowski K. (2008), *Najlepsze praktyki w biznesie – między młotem wymagań ekonomicznych a kowadłem społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] K. Rutkowski (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 19–48.
- Szambelańczyk J. (2021), *Kontrowersje wokół tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Poczowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 201–202.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wojtczuk-Turek A. (2020), *Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Woźniak J. (2020), *Zarządzanie pracownikami w dobie Internetu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

## Strony internetowe

- 4trucks, <https://4trucks.pl/aktualnosci/16229/man-truck-and-bus-polska-podsumowanie-roku-2022-marc-martinez-bernard-wieruszewski-bartlomiej-cieminski-grzegorz-rogalewicz#:~:text=9250%20szt.%20-%20taki%20rezultat%20osi%C4%85gn%C4%85%C5%82%20MAN%20Trucks,udzia%C5%82u%20w%20polskim%20rynku%20ci%C4%99%C5%BCar%C3%B3wek%20-%20wyprzedzaj%C4%85c%20Scani%C4%99> [dostęp: 28.06.2022].
- Bus Man EU\_1, [https://www.bus.man.eu/man/media/content\\_medien/doc/entry\\_page\\_poland\\_1/presse\\_und\\_medien\\_9/2018\\_31/Nowe\\_inwestycje\\_w\\_fabryce\\_MAN\\_Bus\\_w\\_Starachowicach.pdf](https://www.bus.man.eu/man/media/content_medien/doc/entry_page_poland_1/presse_und_medien_9/2018_31/Nowe_inwestycje_w_fabryce_MAN_Bus_w_Starachowicach.pdf) [dostęp: 28.06.2022].
- Deutsche Post DHL Group, <https://www.dpdhl.com/en/about-us/mission-and-strategy.html> [dostęp: 28.06.2022].
- DHL Express, <https://dhlexpress.pl/programy-rozwojowe/> [dostęp: 28.06.2022].
- DHL\_1, <https://www.dhl.com/pl-pl/home/o-nas.html> [dostęp: 28.06.2022].
- DHL\_2, <https://www.dhl.com/pl-pl/home/nasze-dywizje/parcel/o-dhl/informacje-prasowe/04162021.html> [dostęp: 28.06.2022].
- MAN Bus – Wikipedia, wolna encyklopedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/MAN\\_Bus](https://pl.wikipedia.org/wiki/MAN_Bus) [dostęp: 30.09.2022].
- ZZL, <https://ztl.ipiss.com.pl/resources/html/cms/MAINPAGE> [dostęp: 28.06.2022].

## Inne

- Warwas I. (2020), *Od redakcji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, 7–8.




## Rozdział 3

# Kompetencje pracownicze w firmach branży TSL wspierających działania proekologiczne

### **Łukasz Jankowski**


Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
student kierunku Logistyka w gospodarce

 <https://orcid.org/0000-0002-4036-113X>

### **Bogusława Urbaniak**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej

e-mail: [boguslawa.urbaniak@uni.lodz.pl](mailto:boguslawa.urbaniak@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0003-0202-499X>

## Wprowadzenie

Branża TSL rozwija się dynamicznie, co niesie ze sobą zagrożenia dla środowiska naturalnego. U części zarządzających pojawia się refleksja o konieczności podejmowania działań proekologicznych, które mogłyby zmniejszyć negatywne oddziaływanie procesów transportowo-logistycznych na środowisko człowieka<sup>1</sup>. Skoro wyraźnie akcentują inicjatywy proekologiczne, można przyjąć, że ich realizacja nie będzie możliwa bez odpowiednio ukształtowanych kompetencji pracowniczych (zwanymi zielonymi kompetencjami) w kolejnych etapach procesu kadrowego. Założono, że firmy podejmujące proekologiczne działania umieszczają swoje oczekiwania wobec zielonych kompetencji pracowniczych już na etapie rekrutacji, w ofertach pracy kierowanych do kierowców i magazynierów.

---

1 Z badań przeprowadzonych w 2020 r. w ramach Ekobarometru, m.in. na temat branż, które w swojej promocji wykorzystują treści ekologiczne, wynika, że transport i logistyka, przewóz osób i towarów znalazły się na dość odległym, czternastym miejscu wśród 20 branż pod względem skali wykorzystywania treści ekologicznych w promocji ([www\\_13](#)).

Celem opracowania jest charakterystyka kompetencji pracowniczych na stanowisku kierowcy i magazyniera oraz poszukiwanie zielonych kompetencji pracowników zatrudnionych w firmach branży TSL, które dążą do ograniczenia skutków swojej działalności gospodarczej dla środowiska naturalnego.

Analizy zostały oparte na informacjach zaczerpniętych z portali internetowych, na których zamieszczane są oferty pracy dla kandydatów do pracy na stanowisku kierowcy i magazyniera<sup>2</sup>.

## **Działania ograniczające wpływ działalności gospodarczej na środowisko naturalne w branży TSL**

Branża logistyczna, w tym także branża TSL podlega dynamicznym zmianom. Ze względu na przewidywany jej dalszy intensywny rozwój<sup>3</sup> oraz specyfikę działalności wpływa to negatywnie na środowisko naturalne (np. poprzez wysoką emisję gazów cieplarnianych czy duże zapotrzebowanie na opakowania)<sup>4</sup>. W związku z tym niektóre firmy szykują się do wymiany taboru samochodowego, co umożliwi obniżenie emisji spalin, wprowadzenia bezemisyjnych środków transportu oraz upowszechnienia praktyk pozwalających na lepsze zagospodarowanie przestrzeni ładunkową samochodów. W przypadku przewoźników kolejowych, jak np. PKP Cargo, intensyfikowane są działania na rzecz lepszego wykorzystania przestrzeni ładunkowej wagonów. Firmy decydują się na wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnie z normą ISO 14001:2015 (np. Global Motion, PKP Cargo). Inne przykłady proekologicznych inicjatyw firm z branży TSL zawiera tabela 1.

---

2 Oferty pracy obejmowały także inne nazwy stanowisk pracy sugerujące, że dotyczą wybranych dwu kategorii stanowisk, np. pracownik logistyki wewnętrznej i magazynu, magazynier-kierowca, kurier, kierowca – transport krajowy i międzynarodowy.

3 Z badań wśród ekspertów na temat obszarów logistyki w Polsce, które będą rozwijać się najbardziej do 2030 roku na pierwszych pozycjach uplasował się: transport; magazyny/centra dystrybucyjne; e-commerce oraz zarządzanie łańcuchem dostaw. Perspektywiczna strata ważności w najmniejszym stopniu obejmie dynamicznie rozwijający się e-commerce oraz ekologiczność (Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021, s. 85).

4 Do wysokoemisyjnych sektorów, tj. takich, których średnia emisja dwutlenku węgla na jednostkę wartości dodanej przekracza poziom przeciętny, zaliczany jest transport lądowy, wodny i lotniczy (*Business resilience in the pandemic...*, 2022, s. 102).

**Tabela 1.** Przykładowe rodzaje działań podejmowanych przez firmy TSL mające na celu ograniczenie szkodliwego wpływu na środowisko

Nazwa projektu	Nazwa przedsiębiorstwa	Krótki opis działań
Budowa zespołu świadomie ekologicznego	PEKAES	Ograniczanie zużycia zasobów i produkcji odpadów
E-faktura + wyższa kultura	Raben Group	Przejęcie na ekofakturę honorowane zasadzeniem drzewa
Inwestycja w zielone terminale	DB Schenker	Budowa zorientowanych ekologicznie obiektów magazynowych weryfikowanych w systemie BREEMA
Kampania Świadomości – Środowisko	GEODIS Poland	Wprowadzenie segregacji odpadów
Obniżenie emisji spalin	Global Motion	Wymiana taboru samochodowego celem obniżenia emisji spalin oraz organizacja konkursu ecodrivingu
Ograniczenie emisji spalin dzięki nadwoziom wymiennym	DB Schenker	Zastosowanie naczep wielopoziomowych w celu optymalizacji zagospodarowania wypełnienia transportów międzymagazynowych
Paperless	Grupa Raben	Cyfryzacja wszystkich etapów procesu logistycznego celem ograniczenia zużycia papieru
Plastik pod kontrolą	DB Schenker	Eliminacja plastikowych butelek na rzecz dystrybutorów wodnych zasilanych siecią wodociągową
Redukcja emisji CO <sub>2</sub> w LOT	Polskie Linie Lotnicze LOT	Prowadzenie świadomej polityki paliwowej celem ograniczenia emisji gazów cieplarnianych
Rozwój transportu intermodalnego	PEKAES	Wzrost udziału transportu kolejowego i morskiego spowodowany pobudkami ekologicznymi.
Stacja szybkiego ładowania samochodów elektrycznych	Międzynarodowy Port Lotniczy Kraków-Balice	Współpraca z Grupą Tauron w celu wybudowania stacji ładowania samochodów elektrycznych i promocji elektromobilności
Wymiana floty samochodowej przez Unilogistics	Uni-logistics	Wymiana taboru samochodowego i zwiększenie udziału transportu intermodalnego w transporcie drogowym.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie FOB 2016, FOB 2017, FOB 2018, FOB 2019, FOB 2020, FOB 2021, FOB 2022.

Sukces w realizacji powyższych działań jest uzależniony m.in. od kompetencji pracowników obejmujących ich wiedzę, umiejętności i doświadczenie, a także postawy i zachowania.

## Kompetencje pracownicze w branży TSL

Kompetencje pracownicze w najszerszym ujęciu to kombinacja wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw będących podstawą zachowań w miejscu pracy (np. Danilewicz, 2016, s. 250; Załoga, 2018, s. 164–167). Pozwalają one pracownikowi osiągać cele postawione przez pracodawcę na określonym stanowisku pracy bądź jak najlepiej pełnić daną rolę zawodową. Przyjmuje się, że najogólniej obejmują one segment kompetencji twardych, tj. wiedzę teoretyczną i umiejętności specjalistyczne oparte na doświadczeniu, pozwalające jak najlepiej wykonywać określoną pracę zawodową. Można je zmierzyć, określić ich poziom, często są certyfikowane. Drugi segment kompetencji, nabierających w ostatnim czasie coraz większego znaczenia to kompetencje miękkie, dotyczące umiejętności psychospołecznych. Do tej grupy należą kompetencje osobiste oraz społeczne. O ile twarde kompetencje techniczne dają się stosunkowo łatwo uzupełnić, to o wiele trudniej jest poradzić sobie z niedostatkami kompetencji miękkich, związanych z komunikatywnością, umiejętnością pracy w zespole itd. Instytut McKinseya umieścił kompetencje miękkie, takie jak np. radzenie sobie z niepewnością, rozumienie zagrożeń wywołanych uprzedzeniami wśród ośmiu rodzajów kompetencji, które są kluczowe dla pomyślnego przebiegu kariery zawodowej w przyszłości (McDonagh, 2021).

Zapotrzebowanie na specjalistów gotowych do podjęcia pracy w zawodzie logistyka jest bardzo duże (Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021, s. 48). Z badań przeprowadzonych wśród pracodawców i menedżerów firm logistycznych na temat poszukiwanych kompetencji wynika, że zatrudnionym brakuje na ogół „dokładności, inicjatywy i zaangażowania w poszukiwanie ulepszeń i optymalizacji na swoim stanowisku pracy, nastawienia na własny rozwój”, co wiąże się z deficytami w zakresie kojarzenia wiedzy i pomysłów, kreatywności (Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021, s. 49).

Przegląd ofert pracy, zamieszczonych przez pracodawców na portalach internetowych, wskazuje na rozległość potrzebnej wiedzy, umiejętności i doświadczenia oraz oczekiwanych postaw i zachowań (tab. 2 i 3).

**Tabela 2.** Kompetencje pracownicze oczekiwane wobec kandydatów do pracy na stanowisku kierowcy

Wiedza	Umiejętności i doświadczenie	Postawy i zachowania
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prawo jazdy kat. B, C, D, E</li> <li>▪ świadectwo kwalifikacyjne na przewóz rzeczy</li> <li>▪ karta kierowcy</li> <li>▪ wykształcenie o profilu mechanicznym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ doświadczenie w prowadzeniu pojazdów mechanicznych; w prowadzeniu samochodu do 3,5 tony</li> <li>▪ bardzo dobra organizacja pracy własnej</li> <li>▪ umiejętność pracy pod presją czasu</li> <li>▪ dobra organizacja pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dokładność</li> <li>▪ odpowiedzialność</li> <li>▪ sumienność</li> <li>▪ punktualność</li> <li>▪ kultura osobista w kontaktach z klientami</li> <li>▪ dyspozycyjność</li> <li>▪ gotowość do zdobycia uprawnień wyższej kategorii</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ umiejętność łatwego wystawiania się i prezentacji słownej</li> <li>▪ sprawność fizyczna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gotowość do pracy w systemie 10–12-godzinnym, średnio 4 dni w tygodniu</li> </ul>
--	---	--

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie ofert pracy zamieszczonych na portalach internetowych www\_1 – www\_12.

**Tabela 3.** Kompetencje pracownicze oczekiwane wobec kandydatów do pracy na stanowisku magazynier

<b>Wiedza</b>	<b>Umiejętności i doświadczenie</b>	<b>Postawy i zachowania</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ średnie techniczne, średnie</li> <li>▪ uprawnienia UDT na wózki widłowe</li> <li>▪ uprawnienia na suwnice i wózek widłowy</li> <li>▪ podstawowa znajomość obsługi komputera i pakietu Microsoft Office</li> <li>▪ znajomość gospodarki magazynowej/procedur i dokumentacji magazynowej</li> <li>▪ znajomość FIFO – metody wyceny zapasów w magazynie na podstawie kolejności przyjęcia produktu przez magazyn</li> <li>▪ znajomość nowoczesnych praktyk i metod magazynowania</li> <li>▪ znajomość zasady 5S</li> <li>▪ podstawowa znajomość rysunku technicznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku</li> <li>▪ umiejętność obsługi komputera i programów z Pakietu MS Office</li> <li>▪ umiejętność obsługi wózków widłowych, wózka paletowego</li> <li>▪ znajomość j. angielskiego w stopniu podstawowym</li> <li>▪ sprawność (manualna) oraz siła fizyczna</li> <li>▪ umiejętność pracy zespołowej</li> <li>▪ umiejętność obsługi aplikacji magazynowych oraz programów MS Word i MS Excel</li> <li>▪ umiejętności postępowania się przyrządami pomiarowymi</li> <li>▪ umiejętność organizowania pracy własnej</li> <li>▪ zaawansowane umiejętności analityczne</li> <li>▪ umiejętność zarządzania czasem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ samodzielność</li> <li>▪ skrupulatność</li> <li>▪ uczciwość</li> <li>▪ dokładność</li> <li>▪ rzetelność, odpowiedzialne podejście do obowiązków</li> <li>▪ motywacja do pracy; zaangażowanie w realizację zadań</li> <li>▪ wysoka kultura osobista</li> <li>▪ komunikatywność</li> <li>▪ odpowiedzialność</li> <li>▪ gotowość do pracy w systemie trzymianowym (po 8 h); dwuzmianowym</li> <li>▪ dyspozycyjność do pracy w systemie 4-brygadowym</li> <li>▪ gotowość do pracy fizycznej w porze nocnej oraz w różne dni tygodnia (także w soboty, niedziele i święta)</li> <li>▪ przestrzeganie przepisów BHP i p. poz.</li> <li>▪ punktualność</li> <li>▪ chęć do nauki i zdobywania doświadczenia; chęć rozwoju i doskonalenia się</li> <li>▪ elastyczność</li> <li>▪ otwartość na realizację różnorodnych zadań</li> <li>▪ chęć pomocy innym</li> <li>▪ pozytywne nastawienie</li> <li>▪ prokliencka postawa i otwartość na ludzi</li> <li>▪ gotowość do długoterminowej współpracy</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie ofert pracy zamieszczonych na portalach internetowych www\_1 – www\_12.



Pracodawców w dużym stopniu interesowały takie kompetencje miękkie, jak:

- otwartość na zmiany: np. niskie poczucie lęku w kontaktach z automatyką i robotyką, otwarta postawa w stosunku do nowych technologii, adaptacja do zmian wewnątrzorganizacyjnych połączona z pomysłowością i innowacyjnością,
- nastawienie na ciągły rozwój – doskonalenie i samodoskonalenie,
- wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, łatwość w nawiązywaniu relacji, umiejętność pracy zespołowej, w tym w zespołach wielokulturowych, nastawienie na akceptację różnorodności zespołów w środowisku pracy.

Wyróżnione powyżej pożądane kompetencje pracownicze przez pracodawców z branży TSL nie odbiegają od oczekiwań ogółu współczesnych pracodawców działających w branżach nastawionych na nowoczesność i innowacyjność.

## Zielone kompetencje pracownicze w branży TSL

Szereg badań potwierdza znaczenie zielonego zarządzania zasobami ludzkimi (GHRM) w kształtowaniu zachowań proekologicznych pracowników (Urbaniak, 2017, s. 9–19; Ong, Riyanto, 2020, s. 49). Jeśli firma stawia na realizację celów zrównoważonego rozwoju, wówczas istnieje pilna potrzeba włączenia wymiaru zrównoważonego rozwoju do systemów zarządzania zasobami ludzkimi (Chaudhary, 2020, s. 631). Co więcej, badania Indyjskiego Instytutu Technologii Patna (Chaudhary, 2018, s. 6–9) wskazują na korelację prestiżu danej organizacji ze stopniem stosowania przez nią zasad GHRM. Jest ona silniejsza, gdy reprezentowana przez nią orientacja na czynniki proekologiczne jest wysoka.

Istotnym wyzwaniem stojącym przed specjalistami ds. zasobów ludzkich jest zapewnienie właściwego miejsca dla kwestii zrównoważonego rozwoju w polityce kadrowej. Prośrodowiskowe postawy i zachowania pracowników są jednym z elementów szeroko rozumianych zielonych kompetencji, obejmujących także odpowiednią wiedzę i umiejętności (więcej na temat pojęcia zielonych kompetencji np. Bombiak, 2020). Firmy podejmujące proekologiczne działania powinny dążyć do ich kształtowania, poczynając od etapu rekrutacji i selekcji pracowników. Chodzi o to, aby przyjąć do pracy osoby, którym nieobce są prośrodowiskowe wartości.

Punktem wyjścia do ustalenia rodzaju zielonych kompetencji potrzebnych do realizacji ekologicznego celu zrównoważonego rozwoju jest 1/ustalenie nentralgicznych ogniw w procesie działalności firm, w których powstają zagrożenia dla środowiska; np. demonstracja miejsc i powodów tworzenia się odpadów oraz 2/analiza stanowisk pracy pod kątem rodzaju prac wymagających zielonych kompetencji. Przykładem jest opis stanowiska pracy w sieci Lidl Polska – „Pracodawca

poszukuje kandydata do pracy na stanowisku »pracownik magazynu – recykling«, utworzonym z myślą o sortowaniu surowców wtórnych. Przekonaj się, że dbanie o środowisko to praca, która przynosi satysfakcję” ([www.kariera.lidl.pl](http://www.kariera.lidl.pl), dostęp: 11.05.2022).

Kolejną kwestią jest ukazanie sposobów pozyskiwania zielonych kompetencji w ramach procedur związanych z budową wizerunku pracodawcy z wyboru, rekrutacją i selekcją pracowników. Jak wskazują badania innych autorów, komunikowanie wartości i orientacji proekologicznej firmy jest istotnym czynnikiem wyboru miejsca pracy w procesie rekrutacji i selekcji (Pham, Paillé, 2020, s. 258–272). Odwzorowaniem budowy wizerunku pracodawcy dbającego o środowisko jest misja firmy zawierająca jej proekologiczne dążenia, np. „Misją Walki jest przyspieszenie światowego przejścia na bezodpadową przyszłość w dziedzinie opakowań i promowanie wykorzystania energooszczędnych materiałów w różnych gałęziach przemysłu. Rozwiązania produktowe Walki są projektowane tak, by przynosić wartość klientom na wielu różnych rynkach – od ekologicznych materiałów do pakowania po energooszczędne materiały eksploatacyjne” (Walki Sp. z o.o., [pracuj.pl](http://pracuj.pl), dostęp: 10.05.2022). Forma oferty pracy jest dostosowana do odbiorcy w taki sposób, aby przyciągała świadomych ekologicznie kandydatów. W ramach procedur rekrutacji, które coraz częściej opierają się na wynikach testu *online*, można „zaszyć” ekopytania. W przypadku firm z branży TSL mogą one dotyczyć np. stosunku kandydata do ekodrivingu.

Kwerenda rodzaju zielonych kompetencji, które można powiązać z celami proekologicznymi firm<sup>5</sup> objęła procesy transportowo-logistyczne. Uwzględniła ona portale internetowe, najczęściej odwiedzane przez poszukujących pracy. Przeprowadzono ją w okresie 26.04.–11.05. w 2022 roku. Wybrano dwa najczęściej pojawiające się zawody w anonsach pracodawców, tj. kierowca oraz pracownik magazynu (magazynier). Łącznie poddano analizie 207 firm, przedstawiających opisy ofert pracy na portalach [pracuj.pl](http://pracuj.pl), [OLX.pl](http://OLX.pl), [pl.indeed.com](http://pl.indeed.com), [aplikuj.pl](http://aplikuj.pl), [gowork.pl](http://gowork.pl), [praca.pl](http://praca.pl) oraz na stronach internetowych firm (dostęp: 26.04.–11.05.2022). Wrażliwość ekologiczną przejawianą nawiązaniami do ekologicznej misji, wizji lub działań prośrodowiskowych odnotowano jedynie w grupie 30 firm (14,5%). Tylko pięć z nich należało do transportu i gospodarki materiałowej (tab. 4). Pozostałe firmy w większości reprezentowały przetwórstwo przemysłowe oraz handel hurtowy i detaliczny; naprawę pojazdów samochodowych, włączając motocykle.

---

5 Cele proekologiczne są powiązane z celami ekonomicznymi (redukcja kosztów działalności) firmy.

**Tabela 4.** Przykładowe zapisy w ofertach pracy firm z branży TSL zachęcające kandydatów wrażliwych ekologicznie

Przedsiębiorstwo	Informacja zawarta w ofercie pracy
No Limit Sp. z o.o.	Realizujemy proekologiczny program rozwoju firmy, a naszym mottem jest Logistyka Przyjazna Środowisku. Tworzymy tabor miejskich samochodów dystrybucyjnych zasilanych w alternatywne paliwa oraz w proekologiczne, innowacyjne rozwiązania w transporcie całopojazdowym. Jednocześnie promujemy działania „eko” wśród naszych pracowników, realizując szereg projektów w ramach obszaru Społecznej Odpowiedzialności Biznesu CSR (Corporate Social Responsibility).
GXO Logistics Poland Sp. z o.o.	Dążymy do wywierania pozytywnego wpływu na ludzi i środowisko.
FedEx Express Poland sp. z o.o.	Projektujemy kompleksowe rozwiązania w zakresie łańcucha dostaw, tak by zaspokoić złożone potrzeby. Dzięki temu nasza firma rozwija się w sposób zrównoważony. Poprzez optymalizację tras samochodów ciężarowych, ulepszenie floty pojazdów, wprowadzanie dobrych nawyków kierowców i badanie alternatywnych paliw i technologii, FedEx Express realizuje strategię <i>Reduce, Replace, Revolutionize</i> . Dbamy o środowisko naturalne od projektu do realizacji.
DB Schenker	Rozwijamy się w zrównoważony sposób [...] Rozwijamy zieloną logistykę. Codziennie udowadniamy, że ekologia i ekonomia mogą iść w parze. Potrafimy organizować transport w taki sposób, aby maksymalnie ograniczyć zużycie energii i emisję CO <sub>2</sub> .
Usługi Transportowe Ryszard Sobański	Tym, co wyróżnia markę Sobański spośród konkurencji, jest szczególna dbałość o powierzone ładunki i środowisko naturalne oraz nowoczesne technologie [...]. Spośród konkurencji wyróżnia nas szczególna dbałość o powierzone ładunki i środowisko naturalne [...].

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie ofert pracy zamieszczonych na portalach internetowych [www\\_1](#) – [www\\_12](#).

Zaledwie cztery oferty pracy, spośród badanych 207, zawierały zapisy wskazujące na zielone kompetencje. Na szczególną uwagę zasługuje zapis firmy FedEx Express Poland sp. z o.o., dotyczący kandydatów do pracy na stanowisku kuriera. Akcentuje „[...] wprowadzanie dobrych nawyków kierowców i badanie alternatywnych paliw i technologii, FedEx Express realizuje strategię *Reduce, Replace, Revolutionize*. Dbamy o środowisko naturalne od projektu do realizacji”. Nie spotkano natomiast w treści oferty bezpośredniego nawiązania do zielonych kompetencji, jak np. w firmie produkcyjnej Matplast, gdzie wprost zaapelowano: „Jeśli dbałość o środowisko naturalne i przyszłość planety są wartościami, które wyznasz – zostań częścią odpowiedzialnej zmiany z Matplast Sp. z o.o.”.

Poszukiwania kandydatów do pracy na stanowisku kierowcy i magazyniera przez firmy z branży TSL wykazały niewielką popularność akcentowania potrzeby zielonych kompetencji. Relatywnie niewiele firm z branży transportowo-logistycznej w ogóle doceniło wagę proekologicznych działań w budowaniu własnej marki pracodawcy. W związku z tym zupełnie sporadycznie zdarzało się wyartykułowanie zapotrzebowania na zielone kompetencje.

## Metody kształtowania proekologicznych postaw i zachowań pracowników zaangażowanych w procesy transportowo-logistyczne

Świadomość kadry kierowniczej, w jaki sposób kształtować postawy i zachowania pracowników, ich motywacje i zaangażowanie w realizację celów proekologicznych wzrasta powoli. Ważna jest zarówno wśród kadry kierowniczej, jak i pracowników otwartość na zmiany oraz łatwość adaptacji do zmian mających na celu redukcję zagrożeń dla środowiska, oraz gotowość do podejmowania różnych inicjatyw proekologicznych. Niezbędne do tego są m.in. zielone kompetencje interpersonalne, takie jak np. komunikacja w zespole, celem promowania proekologicznych zachowań w miejscu pracy. W tabeli 5 przedstawiono niektóre z możliwych metod wpływu na upowszechnienie proekologicznych praktyk w firmie.

**Tabela 5.** Przykładowe działania pracodawców z branży TSL pozwalające kształtować proekologiczne postawy i zachowania pracowników

Obszar	Rodzaj proekologicznej praktyki	Metoda oddziaływania na pracowników
Dojazdy do pracy	Współdzielenie prywatnego samochodu osobowego – wspólny dojazd do pracy	Promowanie idei
	Refinansowanie biletów miesięcznych na komunikację miejską; firmowy, grupowy dojazd do pracy	Promowanie rezygnacji z indywidualnych dojazdów prywatnym samochodem
	Dojazd do pracy ekologicznymi środkami transportu, rowerem	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ darmowy serwis rowerowy na terenie zakładu pracy</li> <li>▪ parking rowerowy</li> <li>▪ premia za używanie ekologicznego środka transportu – finansowa lub dodatkowy czas wolny</li> <li>▪ możliwość skorzystania z prysznicza na terenie zakładu po przyjeździe do pracy</li> </ul>
	Ecodriving	Promowanie idei i nauka ekonomicznej jazdy samochodem
Gospodarka odpadami	Redukcja zużycia kartonu, sortowanie odpadów końcowych na grupy nadające się do recyklingu, sortowanie artykułów magazynowych przeznaczonych do likwidacji i do ponownego użytku	Kontrola realizacji zadań zawartych w opisie stanowiska pracy

Tabela 5 (cd.)

Obszar	Rodzaj proekologicznej praktyki	Metoda oddziaływania na pracowników
Ecodriving jako pożądaný styl jazdy kierowców samochodów ciężarowych	Wdrożenie stylu jazdy ekonomicznej pozwalającej szybko pokonać trasę zachowując bezpieczeństwo jazdy oraz i oszczędność paliwa. Efektem jest zmniejszenie zużycia paliwa, wydłużenie żywotność części samochodu i w efekcie zmniejszenie śladu węglowego	Premia dla najbardziej oszczędnych kierowców z tytułu zmniejszenia zużycia paliwa
Kształtowanie świadomości proekologicznej	Upowszechnianie wiedzy i promowanie inicjatyw proekologicznych wśród pracowników, takich jak np. wymiana taboru samochodowego na ten o mniejszej emisji spalin	Imprezy popularyzacyjne dla pracowników i ich rodzin

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie doświadczeń własnych autora Ł. Jankowskiego oraz Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021, s. 45; Szoltysek, 2016, s. 3–7; Chojnacka, 2013, s. 17–20.

Z powyższego zestawienia możliwych metod i narzędzi oddziaływania organizacji w procesie budowy proekologicznych postaw i zachowań wynika, że sięgano najczęściej po działania w obszarze dojazdów do pracy, promując nie tylko samą ideę proekologicznych praktyk, ale także motywując do oszczędnej jazdy za pomocą premii.

## Pokoleniowe zróżnicowanie stosunku pracowników do zielonych kompetencji

W podejściu pracowników do ekologii i zrównoważonego rozwoju dają się zauważyć pewne międzypokoleniowe różnice. Odzwierciedlają one odmienne podejście do szeroko rozumianej tematyki ochrony środowiska i możliwości ekorozwoju w miejscu pracy. Uwidaczniają się preferencje przedstawicieli najmłodszego pokolenia Z na rynku pracy dla firm „z wartościami proekologicznymi”. Młodzi pracownicy są zainteresowani rozwojem zielonych kompetencji i oczekują od pracodawców szkoleń i warsztatów zwiększających ich wiedzę oraz świadomość ekologiczną. (Różańska-Bińczyk, 2022, s. 55–56). Poszukując ofert pracy, zwracają uwagę na proekologiczne zaangażowanie potencjalnego pracodawcy. Kandydaci o większej indywidualnej odpowiedzialności za środowisko i intencjach podejmowania inicjatyw proekologicznych częściej wybierają ogłoszenia o pracę wskazujące na możliwość proekologicznej aktywności na stanowisku pracy. Natomiast zarządzający coraz częściej mają świadomość, że chcąc przyciągnąć i zatrzymać

najbardziej utalentowanych pracowników powinni zaangażować się w proekologiczne działania (Coelho i in., 2022, s. 3, 8).

Nieco starsze pokolenie Y (Millenialsi) – jak wynika z badań Muszyńskiej (2021, s. 81–83) – jest także zainteresowane tematami proekologicznymi oraz rozwojem swoich umiejętności w tym zakresie, lecz w niewielkim stopniu byłoby skłonne wziąć udział w inicjatywach i promowaniu zachowań proekologicznych. Może to mieć wpływ na ich nieco słabszą wrażliwość niż pracowników pokolenia Z na możliwość rozwoju zielonych kompetencji w miejscu pracy.

Z amerykańskich badań wynika, że preferencje wyboru miejsca pracy przez pryzmat środowiskowego zaangażowania przyszłego pracodawcy są tym mniejsze, im starsze jest dane pokolenie; 40% pracowników pokolenia Y, mniej niż 25% – X i zaledwie 17% *baby boomers* zatrudnionych w dużej amerykańskiej firmie stwierdziło, że w przeszłości szukając pracy, wybierali tę firmę, która osiągała lepsze wyniki w zakresie zrównoważonego rozwoju niż inni pracodawcy (Peters, 2019).

Próby poszukiwania odpowiedzi na temat przyczyn różnic między przedstawicielami różnych pokoleń pracowników do kwestii prośrodowiskowych oraz ich gotowości do rozwoju zielonych kompetencji skłaniają do sięgnięcia po model aktywizacji norm (Onwezen i in., 2013, s. 141–153; Foster i in., 2022, s. 1–18), oparty na koncepcji Schwartz'a (1977, s. 221–279) oraz do badania Wesselink i in. (2017, s. 1679–1687) na temat czynników wpływających na zachowania prośrodowiskowe poszczególnych pracowników.

Model aktywizacji norm pozwala zbadać funkcje przewidywanej dumy i poczucia winy w zachowaniach prośrodowiskowych jednostek. Przewidywana duma i poczucie winy pełnią funkcję samoregulacyjną i powodują, że jednostki zachowują się w sposób, który jest zgodny z ich normami osobistymi. Pośredniczącą rolę we wpływie norm osobistych na zachowanie pełnią przewidywane emocje (Onwezen i in., 2013).

Wesselink i in. oprócz czynników takich jak postawa wobec zachowania prośrodowiskowego, normy osobiste, postrzegana kontrola zachowania i intencja działania, uwzględnili w badaniach także czynniki wsparcia instytucjonalnego. Te ostatnie, obejmujące postrzegane wsparcie organizacyjne dla działań prośrodowiskowych oraz zachowania przywódcze kierownictwa, wpływają zarówno na intencję działania pracowników, jak i na ich zachowania prośrodowiskowe (Wesselink i in., 2017, s. 1679–1687).

Odmienność podejścia pracowników reprezentujących różne pokolenia do kwestii prośrodowiskowych w miejscu pracy można tłumaczyć na płaszczyźnie jednostkowej odmiennością norm osobistych formułowanych w odmiennych uwarunkowaniach czasowych. Jednak taki wniosek wymaga dalszych badań.

Badania nad prośrodowiskowymi zachowaniami pracowników należących do różnych pokoleń w miejscu pracy odwołują się do możliwości wykształcenia wrażliwości na czynniki zrównoważonego rozwoju przez każdego człowieka z osobna. Wpływ na zielony samorozwój pracowników może mieć wiele czynników. Szczególnie cenne są kontakty interpersonalne, te międzypokoleniowe, pozwalające na

emisję zielonej edukacji i jej pozytywne doświadczenia. Jest to tym bardziej istotne, że choć świadomość ekologiczna wzrasta w polskim społeczeństwie, to jednak wiele zachowań wynika nie tyle ze zrozumienia istoty zagadnienia, ile z uwarunkowań czynnikami ustawowymi (segregacja odpadów), ekonomicznymi czy kulturowymi (np. niechęć do marnowania posiłków) (*Ochrona środowiska: jakie działania proekologiczne podejmujemy najczęściej*, 2020).

## Podsumowanie

Wdrożenie w polskich warunkach zielonego zarządzania zasobami ludzkimi napotyka na szereg utrudnień (Bombiak, 2020, s. 66–81). Potwierdzają to wyniki badania dotyczącego zielonych kompetencji na tle profilu pożądanych kompetencji pracowniczych w branży transportowo-logistycznej na stanowisku kierowca i magazynier. Nawet firmy, które akcentują swoją proekologiczną wrażliwość i opisują podejmowane praktyki z tego obszaru, bardzo rzadko decydują się na kolejny krok i na przełożenie swoich oczekiwań na model pożądanych zielonych kompetencji pracowniczych. Nie są jeszcze gotowe na to, aby uznać swoje proekologiczne praktyki za cechę przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Zamieszczane oferty pracy dla stanowisk kierowca i magazynier z reguły nie odwołują się do zielonych kompetencji. Nie doceniany jest fakt, że najmłodsze pokolenie Z coraz częściej w swoich wyborach zwraca uwagę na proekologiczne praktyki firm i jest skłonne wybrać tego pracodawcę, który ma w tym obszarze pewne osiągnięcia.

Praktyczne znaczenie przedstawionych analiz jest ograniczone tylko do dwu zawodów, tj. kierowcy i magazyniera. Zostały przeprowadzone na podstawie relatywnie niewielkiej liczby ogłoszeń o pracę zamieszczonych na kilku platformach internetowych w okresie dwu tygodni. Potwierdzenie wyprowadzonych wniosków wymaga szerszego zakresu badań w dłuższym okresie. Rekomenduje się przeprowadzenie pogłębionych analiz obejmujących większą liczbę zawodów charakterystycznych dla branży transportowo-logistycznej, najlepiej w cyklu kilkuletnim.

## Spis literatury

### Artykuły

- Bombiak E. (2020), *Barriers to Implementing the Concept of Green Human Resource Management: The Case of Poland*, „European Research Studies Journal”, XXIII(4), 66–81, <http://dx.doi.org/10.35808/ersj/1672>
- Chaudhary R. (2018), *Can Green Human Resource Management Attract Young Talent? An Empirical Analysis*, „Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship”, 6(3), 305–319, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>
- Chaudhary R. (2020), *Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 27(2), 630–641, <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Chojnacka M. (2013), *Spółeczna odpowiedzialność jako globalna tendencja kreująca nowe postawy w sektorze TSL*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Transportu i Logistyki”, 23, 9–23.
- Coelho M.P., Cesário F., Sabino A., Moreira A. (2022), *Pro-Environmental Messages in Job Advertisements and the Intentions to Apply – The Mediating Role of Organizational Attractiveness*, „Sustainability”, 14, 3014, <https://doi.org/10.3390/su14053014>
- Foster B., Muhammad Z., Yusliza M.Y., Faezah J.N., Johansyah M.D., Yong J.Y., ul-Haque A., Saputra J., Ramayah T., Fawehinmi O. (2022), *Determinants of Pro-Environmental Behaviour in the Workplace*, „Sustainability”, 14, 4420, <https://doi.org/10.3390/su14084420>
- Muszyńska W. (2021), *Stosunek przedstawicieli pokolenia Y do inicjatyw z zakresu zielonego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Edukacja Ekonomistów i Menadżerów”, 60(2), 73–87, <https://doi.org/10.33119/EEIM.2021.60.5>
- Ong J.O., Riyanto S. (2020), *Green Human Resource Management in Manufacturing Company*, „Journal of Business and Management”, 22(4), 48–57, <http://dx.doi.org/10.9790/487X-2204074857>
- Onwezen M., Antonides G., Bartels J. (2013), *The Norm Activation Model: An Exploration of the Functions of Anticipated Pride and Guilt in pro-Environmental Behavior*, „Journal of Economic Psychology”, 39, 141–153, <https://doi.org/10.1016/j.joep.2013.07.005>
- Pham D.D.T., Paillé P. (2020), *Green Recruitment and Selection: An Insight into Green Patterns*, „International Journal of Manpower”, 41(3), 258–272, <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0155>
- Różańska-Bińczyk I. (2022), *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z (C) wobec firm co do ich działalności proekologicznej – wyniki badań własnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, 47–63, <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0015.8336>
- Schwartz S.H. (1977), *Normative Influences on Altruism*, „Advances in Experimental Social Psychology”, 10, 221–279, [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60358-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60358-5)
- Szołtysek J. (2016), *Ekonomia współdzielenia a logistyka miasta - rozważania o związkach*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 11, 2–9.
- Urbaniak B. (2017), *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6(119), 9–19.



- Wesselink R., Blok V., Ringersma J. (2017), *Pro-environmental Behaviour in the Workplace and the Role of Managers and Organization*, „Journal of Cleaner Production”, 168, 1679–1687, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.214>
- Załoga W. (2018), *Analiza rozwoju zawodowego zasobów ludzkich w organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, 13(3), 163–175, <https://doi.org/10.37055/nsz/129499>

## Książki

- Danilewicz D. (2016), *Diagnoza kompetencji w procesie doboru*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 247–258.
- Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U., Grześkowiak A., Jakubiak M. (2021), *Kompetencje w logistyce w świetle aktualnych wyzwań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

## Raporty i opracowania

- European Investment Bank (2022), *Business resilience in the pandemic and beyond: Adaptation, innovation, financing and climate action from Eastern Europe to Central Asia*, <https://doi.org/10.2867/832329>
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2017), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2016*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2018), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2017. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2019), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2018. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2020), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2019. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2021), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2020. Dobre praktyki*, Warszawa.
- Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2022), *Raport odpowiedzialny biznes w Polsce 2021. Dobre praktyki*, Warszawa.
- McDonagh S. (2021), *These Are the Vital Skills You'll Need to Succeed in the Workplaces of the Future*, Euronews, <https://www.euronews.com/next/2021/11/28/the-8-skills-you-ll-need-to-adapt-to-the-workplaces-of-the-future> [dostęp: 20.05.2022].
- Ochrona środowiska: jakie działania proekologiczne podejmujemy najczęściej?* (2020), <https://www.egospodarka.pl/163309,Ochrona-srodowiska-jakie-dzialania-proekologiczne-podejmujemy-najczesciej,1,39,1.html> [dostęp: 21.09.2022].
- Peters A. (2019), *Most Millennials Would Take a Pay Cut to Work at a Environmentally Responsible Company*, <https://www.fastcompany.com/90306556/most-millennials-would-take-a-pay-cut-to-work-at-a-sustainable-company> [dostęp: 17.05.2022].

**Strony internetowe**

www\_1: [www.pracuj.pl](http://www.pracuj.pl)

www\_2: [www.olx.pl](http://www.olx.pl)

www\_3: [www.pl.indeed.com](http://www.pl.indeed.com)

www\_4: [www.aplikuj.pl](http://www.aplikuj.pl)

www\_5: [www.gowork.pl](http://www.gowork.pl)

www\_6: [www.praca.pl](http://www.praca.pl)

www\_7: [www.pkmtychy.pl](http://www.pkmtychy.pl)

www\_8: [www.rockfin.pl](http://www.rockfin.pl)

www\_9: [www.matplast.pl](http://www.matplast.pl)

www\_10: [www.kariera.lidl.pl](http://www.kariera.lidl.pl)

www\_11: [www.bartergaz.pl](http://www.bartergaz.pl) [dostęp do wymienionych stron internetowych: 26.04–11.05.2022].

www\_12: <https://globalmotion.pl/o-nas/> [dostęp: 22.05.2022].

www\_13: <https://wlaczoszczedzanie.pl/ruszyl-ekobarometr-czyli-regularny-pomiar-ekono-nastrojow-polakow/> [dostęp: 21.09.2022].



## Rozdział 4

# ***E-learning* jako narzędzie wspomagające rozwój kompetencji miękkich pracowników przedsiębiorstw z branży TSL**


**Anna Rogozińska-Pawełczyk**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
e-mail: [anna.rogozinska@uni.lodz.pl](mailto:anna.rogozinska@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0002-9376-6915>

**Agnieszka Sitarska-Piwko**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej

 <https://orcid.org/0000-0002-2733-0144>

## **Wprowadzenie**

*Obfitość informacji może informacje zniszczyć*  
Umberto Eco (Podemska-Kałuża, 2018, s. 59)

W czasie, gdy pisane był ten artykuł, według danych zebranych przez (Visual Capitalist, dostęp: 22.06.2022) na kanale YouTube pojawiło się około 500 godzin filmów załadowanych przez użytkowników. Dostęp do wiedzy nie jest w obecnych czasach wyzwaniem. Wyzwaniem jest natomiast celowe i efektywne zarządzanie zarówno tzw. wiedzą jawną, jak i ukrytą w organizacjach (Drucker, 2017, s. 396–399). Optymalne zarządzanie kapitałem ludzkim oraz wiedzą w organizacji stanowi wspólnie jedno z wyzwań zrównoważonego rozwoju. W teorii zarządzania ciągle

pojawia się wiele nowych koncepcji i podejść, często rewolucyjnych, ich umiejętne dopasowanie to obecnie nie tylko pytanie o czystą efektywność ekonomiczną, ale także o wpływ na środowisko, inkluzywną kulturę organizacyjną, przywiązanie i zaangażowanie pracowników czy dbanie o optymalne wykorzystanie zasobów naturalnych. Te wyzwania zrównoważonego rozwoju w kontekście budowania przewagi kompetencyjnej każą zastanowić się nad wyborem odpowiedniej, adekwatnej i możliwej w dzisiejszych czasach metody.

Pojęcie zarządzania wiedzą jako źródła przewagi konkurencyjnej, nabrało szczególnego znaczenia w obecnych dynamicznych czasach. Zmiany zachodzące w gospodarce światowej, jak globalizacja, regionalizacja, deregulacja transportu, kryzysy gospodarcze itp. powodują, że zwiększanie efektywności kosztowej oraz czasowej staje się nie tylko czynnikiem świadczącym o przewadze konkurencyjnej, ale często czynnikiem podstawowym rozwoju przedsiębiorstwa (Szołtysek, 2009, s. 49–50). Globalizacja to proces tworzenia gospodarki przebiegający poza podziałami politycznymi i granicami państwowymi, w której istnieje ściśle powiązanie w zakresie m.in. handlu i współpracy przedsiębiorstw. Staje się łatwiejsze dzięki powstaniu światowego systemu informacyjnego, a co za tym idzie łatwiejszemu przepływowi informacji. Gołębska, 2007, s. 10). Rynek pracy stoi przed wyzwaniami spowodowanymi przemianami demograficznymi i postępem technologicznym, zmianami modeli ścieżek zawodowych, ewoluującą rolą pracodawców i środowiska pracy, a także ograniczonymi możliwościami efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego (Kwiatkowski, 2018, s. 136).

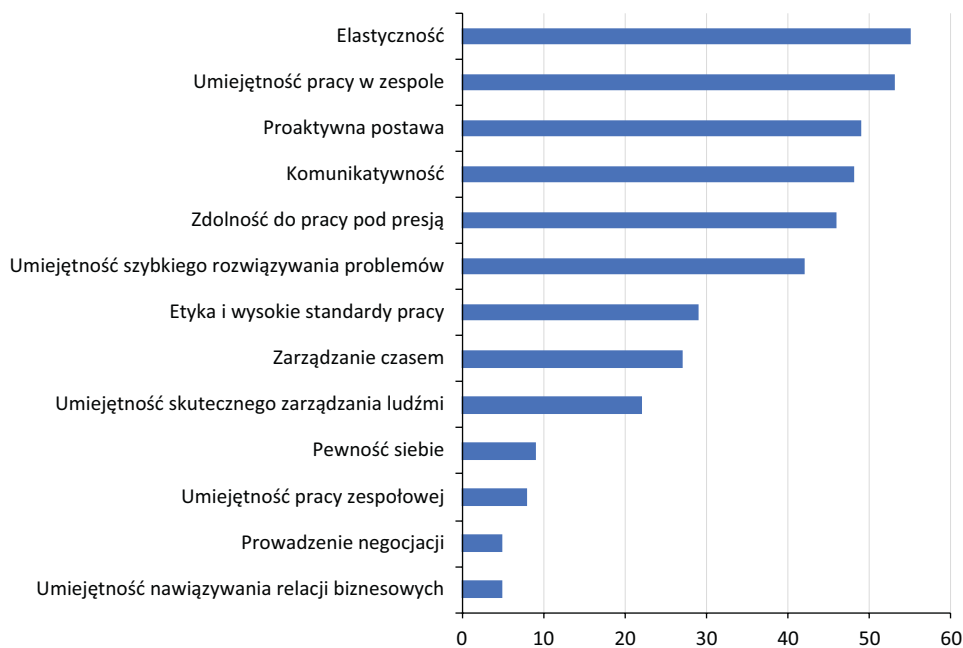
Aspektem mającym znaczenie dla niniejszego opracowania są wyzwania i szanse „czwartej rewolucji przemysłowej”<sup>1</sup>, która bezpośrednio związana jest z cyfryzacją w ramach rozwoju społeczno-gospodarczego. Powszechna cyfryzacja sprzyja budowaniu zarówno bardziej globalnych, transgranicznych łańcuchów dostaw, ale również narzędzi rozwojowych, minimalizując negatywny wpływ rozproszonych geograficznie zespołów. Wykorzystanie mechanizmów AI i *Machine learning*<sup>2</sup>, dla szybszego wyciągania wniosków i usprawniania procesów daje szanse na efektywniejszą alokację zasobów, pozwalając pracownikom na kreatywność i innowacyjność, promując tworzenie nowych rozwiązań, w tym tak charakterystycznych dla nowej gospodarki *disruptive innovations* (Gajewski i in., 2016, s. 41).

Wyzwaniem jest także stopień złożoności problemów społecznych i zawodowych, wymaga on często wiedzy interdyscyplinarnej i łączenia wykształcenia z wielu dziedzin. Niezależnie jednak od specjalizacji czy sektora, w którym pracownik pracuje, efektami uczenia są zawsze następujące komponenty:

- 1 Czwarta rewolucja przemysłowa jest także zamiennie określana w tym opracowaniu jako Gospodarka 4.0.
- 2 Sztuczna inteligencja (AI) i uczenie maszynowe to zdolność maszyn do wykazywania ludzkich umiejętności, takich jak rozumowanie, uczenie się, planowanie i kreatywność. Uczenie maszynowe to używanie matematycznych modeli danych w celu ułatwienia komputerowi uczenia się bez bezpośrednich instrukcji. Jest ono traktowane jako podzbiór sztucznej inteligencji.

- wiedza stanowiąca zbiór faktów, praw, teorii, zasad i doświadczeń przyswojonych lub samodzielnie skonstruowanych;
- umiejętności oznaczające zdolność/gotowość do wykorzystania wiedzy podczas realizacji różnego rodzaju zadań;
- kompetencje społeczne rozumiane jako zdolność do projektowania i kształtowania własnego rozwoju oraz autonomicznego i odpowiedzialnego udziału w życiu społecznym i zawodowym (Kwiatkowski, 2018, s. 16–18).

Biorąc pod uwagę powyższe, warto zwrócić uwagę, że przewagę konkurencyjną firm w obecnym modelu zarządzania wiedzą nie stanowią już tylko kompetencje specjalistyczne, rozumiane jako umiejętności bezpośrednio związane z wykonywaną pracą i zadaniami w niej zleconymi (np. umiejętność prowadzenia samochodów ciężarowych dla kierowców zawodowych). W raporcie HAYS „Cała prawda o logistyce”, badacze wskazują, że, poza doświadczeniem wynikającym w dużej mierze ze stażu pracy, kompetencjami specjalistycznymi które, wiążą się z wykonywanymi zadaniami, coraz częściej pożądane przez przedsiębiorstwa logistyczne są także tzw. kompetencje miękkie i to zarówno w zespołach centralnych, jak i u kierowców.



**Wykres 1.** Kluczowe kompetencje miękkie oczekiwane od pracowników logistyki

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Logistyka ma znaczenie* (HAYS, dostęp: 29.06.2022).

Rozwój kompetencji miękkich, takich jak umiejętności komunikacyjne, praca zespołowa, szybka adaptacja do zachodzących zmian i umiejętność ich wdrażania w organizacji, jest także wskazywany jako istotny dla branży TSL według

Europejskiej Ramy Kwalifikacyjnej (ERK) prac warsztatowych Europejskiego Stowarzyszenia Logistyków (Europass, dostęp: 29.06.2021).

Biorąc pod uwagę specyfikę sektora TSL, celem niniejszego rozdziału jest zobrazowanie metod rozwoju kompetencji wykorzystujących narzędzia, które mogą być implementowane w środowisku w dużej mierze rozproszonym i niezwiązanym z jedną geograficzną lokalizacją. W drodze realizacji postawionego celu, w pracy zastosowano metodę studium literatury przedmiotu oraz przeprowadzono analizę dostępnych raportów i wskaźników branżowych.

Opracowanie składa się z trzech części, wprowadzenia przedstawiającego definicje oraz analizę dostępnych źródeł, raportów i literatury związanych z metodami rozwoju pracowników oraz szkoleń zdalnych. Druga część to przegląd metod stosowanych w szkoleniach, ze szczególnym uwzględnieniem metod zdalnych, zalet i ograniczeń płynących z ich zastosowania w sektorze TSL. Autorki w tej części zestawiają także potrzeby i możliwości rozwojowe z podejściem zgodnym z metodą 70/20/10 oraz możliwościami organizacyjno-technicznymi środowiska TSL w kontekście zastosowania zdalnego nauczania. Rozdział kończy podsumowanie rezultatów przeprowadzonej analizy, a także proponowane kierunki dotyczące rozwoju zdalnych narzędzi, które mogą najefektywniej sprzyjać rozwojowi kompetencji miękkich w przedsiębiorstwach logistycznych.

## **Przegląd literatury i badań związanych z kompetencjami miękkimi oraz szkoleniami zdalnymi**

Z uwagi na niewielką liczbę analiz związanych z wykorzystaniem zdalnego nauczania do rozwoju kompetencji miękkich w sektorze TSL, autorki postanowiły skupić się na tym zagadnieniu w niniejszym opracowaniu.

Aby dokonać przeglądu możliwych narzędzi wspierających rozwój kompetencji pracowniczych, konieczne jest zbudowanie bazy pojęciowej. Pierwszym elementem wymagającym zdefiniowania są tzw. kompetencje miękkie. W źródłach są określane jako m.in. umiejętności interpersonalne potrzebne do zastosowania umiejętności i wiedzy specjalistycznej w miejscu pracy. Niektórzy autorzy łączą je także z kategorią kompetencji międzyludzkich, organizacyjnych, takimi jak przykładowo empatia (Marques, 2013, s. 169). Na kompetencje miękkie składa się także umiejętność współpracy w zespole, podejmowanie decyzji, czy nawiązywanie i adekwatne reagowanie w sytuacjach interakcji społecznych (Jeruszka, 2016, s. 60–61). Siódme badanie Talent Trends (edycja 2022), przygotowane przez firmę Randstad prezentuje wyniki opracowane na podstawie badania przeprowadzonego z udziałem 900 liderów i menedżerów kapitału ludzkiego (poziom C-suite)

na 18 rynkach, które podkreślają istotną rolę rozwoju nie tylko pracowników, ale i kultury organizacyjnej, kompetencji związanych z zarządzaniem sobą w czasie, kreatywności oraz pracy zespołowej i umiejętności komunikacyjnych, tworząc miejsca pracy, które sprzyjają zaangażowaniu i motywacji pracowników (Randstad, dostęp: 29.06.2022). Ponieważ gospodarka 4.0 oraz duża dynamiczność sektora TSL wymusza wśród pracowników innowacyjność, szybkie adaptowanie się do zmian, istotne w tym wymiarze stają się kompetencje takie jak analityczne myślenie, efektywne uczenie się oraz odporność na stres. Kolejny projekt, którego celem jest wypracowanie nowych rozwiązań w dostosowaniu systemów kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, Go4FutureSkills, wskazuje, że aż 6 z 13 określonych obszarów dotyczy rozwoju, które związane są z osobistymi lub społecznymi kompetencjami. Do czynników sukcesu współczesnej logistyki przedsiębiorstwa zalicza się świadomych członków organizacji, którzy mają wiedzę o wpływie logistyki na kondycję rynkową i wewnętrzną przedsiębiorstwa, a także są wyposażeni w kategorię miękkich kompetencji przyszłości (Dobre Kadry, dostęp: 26.09.2022). Kompetencje, które znajdują potwierdzenie w wielu przeanalizowanych przez autorki źródłach to:

- kompetencje interpersonalne takie jak np. praca w zespole (również zróżnicowanym), komunikacja, budowanie relacji;
- kompetencje w zakresie samoorganizacji i organizacji np. umiejętność radzenia sobie ze stresem, sprawność organizacyjna;
- kompetencje w zakresie kreatywności;
- koncepcje w zakresie uczenia się i otwartości na zmiany (Kwiatkowska-Ciołucha, Załuska, Grześkowiak, Jakubiak, 2021, s. 108).

Zapotrzebowanie na rozwój miękkich kompetencji oraz nieustanne zdobywanie i przepływ informacji sprawiło, że nowoczesne przedsiębiorstwa opierające swoją działalność na rozwiązaniach informacyjnych, wypracowały nowy model przekazywania wiedzy. W ramach opracowania szczególna uwaga zostaje więc poświęcona zagadnieniu zdalnej nauki. *E-learning* nie jest pojęciem nowym, jako zjawisko związane z upowszechnieniem nowych technologii teleinformacyjnych w procesach uczenia (Kozłowska, 2017, s. 41–48), funkcjonuje na rynku polskim pod nazwami takimi jak zdalna nauka, e-nauczanie, e-edukacja i jest sposobem przekazywania wiedzy opartym na mediach elektronicznych, sposób obejmujący przekazywanie wiedzy, kontrolę procesu i ocenę skuteczności nauczania (Strecyk, 2006, s. 77–79). W rozdziale te pojęcia są stosowane wymiennie, odnosząc się zawsze do wspomagania procesu dydaktycznego narzędziami informatycznymi realizowanymi przez sieć (WWW lub wewnętrzne np. Intranet czy przez aplikacje do zarządzania procesem szkoleniowym takie jak LMS, TMS). *E-learning* może mieć charakter synchroniczny, wymagający zaangażowania nauczyciela w bezpośrednim kontakcie z uczącym się, lub asynchroniczny, wtedy, gdy nauczyciel (tutor, trener), przygotowuje wcześniej content edukacyjny, narzędzia mające na celu weryfikację postępów oraz ewaluację procesu przez uczącego się (Machalska, 2022, s. 18–21).



Analizując dostępne źródła literatury, najczęściej pojawiającymi się frazami w kontekście *e-learningu* są aspekty technologiczne, społeczne oraz organizacyjne. Jak zauważa w swoim opracowaniu Joanna Ejdys, przegląd definicji odnoszących się do nauczania zdalnego (*online learning*), które przeprowadzili Singh i Thurman, najczęściej wyróżnia immanentne cechy *e-learningu*, do których należą: technologie, asynchroniczność, interaktywność, synchroniczność, dystans fizyczny (przestrzenny) oraz kontekst edukacyjny. Zdalny charakter nauki może rodzić zarówno zalety, jak i wady dla procesu rozwoju kompetencji miękkich w sektorze TSL. Poniższa tabela zawiera subiektywne zestawienie zarówno czynników mogących mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na proces edukacyjny (Ejdys, 2021, s. 41).

**Tabela 1.** Zalety i wady rozwiązań mobilnych

Zalety dla sektora TSL	Wady dla sektora TSL
Elastyczność uczenia się. Dowolny czas i miejsce, nauka może być spersonalizowana np. dzięki AI/ML.	Nasilenie izolacji społecznej mogącej, z uwagi na specyfikę pracy, być problemem motywacyjnym dla pracowników TSL.
Stała dostępność do treści kursu i ich terminowa aktualizacja.	Kursy asynchroniczne mogą powodować uwstecznienie umiejętności komunikacyjnych.
Efektywność kosztowa i ograniczenie kosztów delegacji	Przeładowanie małowartościowymi szkoleniami obowiązkowymi z uwagi na łatwość ich dystrybucji
Z uwagi na dostęp do różnych repozytoriów wiedzy na świecie (np. TED, UDEMY, Coursera) praktycznie nieograniczona możliwość uczenia się	Zbyt teoretyczne podejście do tematu, kiedy prowadzący zajęcia nie mają doświadczeń w e-nauce – teoria nie zawsze adekwatna do środowiska pracy

**Źródło:** opracowanie własne.

W sytuacji wcześniej wspomnianej powszechnej cyfryzacji rozwój metody nauczania na odległość wydaje się nieunikniony. Tym bardziej że dla sektora TSL mobilny charakter tego rozwiązania stanowić może efektywną kosztowo i organizacyjnie alternatywę dla stacjonarnych konferencji i szkoleń. Pytaniem otwartym pozostaje kwestia efektywności tego procesu. Niezależnie od przyjętego modelu badania efektywności istotne staje się porównanie efektów edukacyjnych metody zdalnej oraz tradycyjnej. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi operuje się kilkoma podejściami do oceny efektywności szkoleń. Jedną z metod jest model Kirkpatricka, według którego cele szkoleniowe powinny być formułowane i oceniane na czterech poziomach – reakcji na trening, czyli oceny satysfakcji, ocena uczenia się, ocena zmian w zachowaniu oraz ocena wyników (Smidt, Balandin, Sigafos, Reed, 2009, s. 266–274). Inną koncepcją jest podejście Hamblina, które poza poziomami brnymi pod uwagę w poprzedniego modelu, dodaje dodatkowy poziom piąty, zwany poziomem celów ostatecznych, związanym z wartościami społecznymi i kulturowymi organizacji (Woźniak, Kozioł, 2012, s. 186).

*E-learning* jako forma nabywania wiedzy logistycznej potwierdzona jest m.in. przez badania bazujące na analizie grupy 30 studentów, którzy korzystali z internetowego kursu – Elektroniczna Platforma Logistyczna – przygotowanego przez Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu. Jak pokazują wnioski z badania, procentowa zmiana wskaźnika poziomu kompetencji dla e-learningowego szkolenia logistycznego w przypadku 3 studentów osiągnęła wartości z przedziału 1750–1800%, a w pozostałych przypadkach oscylowała w granicach 75–300% (Adamowicz, Pyra, 2018, s. 2). Dzięki odpowiednio dobranym narzędziom, które mogą zawierać elementy społecznościowe i grywalizacyjne, podnieść się może także poziom kompetencji społecznych, współpracy czy poprawy tempa uczenia się (Ejdys, 2021, s. 45). Niezależnie od przyjętej formy szkoleń zdalnych, jego ewaluacja i stałe dostosowywanie do zmiennych potrzeb i warunków, powinno być zaplanowanym elementem projektowania wszystkich edukacyjnych narzędzi *on-line* (Sitarska-Piwko, 2007, s. 131–135).

## Modele uczenia się osób dorosłych

Uczenie się osób dorosłych różni się od uczenia dzieci. Dla budowania wiedzy i umiejętności tych pierwszych istotne jest budowanie na doświadczeniu, analizowanie i konceptualizacja. Obecnie zauważa się potrzebę tworzenia koncepcji uczenia się, które oparte są na doświadczeniu i mogą być aplikowane oraz weryfikowane na poziomie praktycznego działania czy eksperymentu szkoleniowego. Równie istotny staje się aspekt społecznego uczenia się, wymiany doświadczeń i nauki przez analizę przypadków. Niezależnie od wiedzy, jaką osoba dorosła ma przyswoić, proces uczenia się powinien mieć charakter praktyczny, nastawiony na rozwiązywanie istotnego w danym momencie problemu (Scott, Gratton, 2021, s. 169–172).

Rozwój kompetencji w organizacji pracy w przedsiębiorstwach TSL, szczególnie w zakresie mobilności oraz braku jednego miejsca zlokalizowania zespołu, jest problemem złożonym i wymagającym odpowiedniego dopasowania wielu możliwości, jakie daje wspomagana przez systemy teleinformatyczne (ITC) nauka. Z perspektywy dostarczania jakości procesu e-nauka nie powinna ograniczać się wyłącznie do zastosowania rozwiązań IT, ale również zmierzać do wypracowania metod uwzględniających ich efektywność i wpływ na motywację pracowników. Na efektywność procesów e-learningowych wpływają różnorodne czynniki. Najważniejszymi z punktu widzenia analizowanego zakresu są umiejętności cyfrowe oraz te związane ze specyficznymi umiejętnościami dydaktycznymi (Machalska, 2022, s. 88).

Proces edukacji i rozwoju kompetencji jest współcześnie rozpatrywany w kontekście idei uczenia się przez całe życie (Scott, Gratton, 2021, s. 168). Ważnym elementem z perspektywy projektowania całego procesu rozwojowego, a nie tylko

pojedynczego elementu jakim, jest szkolenie, jest wybór odpowiedniego podejścia do rozwoju kompetencji i nabywania nowych umiejętności. W 1996 roku w książce *The Career Architect Development Planner* badacze Michael M. Lombardo i Robert W. Eichinger pierwszy raz zaprezentowali metodę 70:20:10, która zamiennie nazywana jest również 70/20/10 lub 70–20–10 (Gajdzik, 2016, s. 8–12). Model uwydatnia istotność doświadczenia oraz kontaktów z innymi w procesie edukacyjnym. Edukacja formalna i nieformalna są w nim uznawane za elementy budujące bazę teoretyczną do doświadczeń. W modelu formalna część rozwoju zajmuje tylko 10%, natomiast aż 90% to metody społeczne oraz wykorzystujące pracę na doświadczeniu.

**Tabela 2.** Model 70/20/10 – wybrane formy wspierające rozwój kompetencji miękkich

Model 70/20/10	Formy
<b>70%</b> Nauka i rozwój poprzez doświadczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podejmowanie nowych działań w ramach pracy</li> <li>▪ wyciąganie wniosków z popełnionych błędów</li> <li>▪ nadzorowanie lub udział w realizacji projektu zawodowego</li> <li>▪ spotkania biznesowe, prezentacje</li> <li>▪ spotkania z klientami lub podwykonawcami</li> <li>▪ współpraca z zewnętrznymi ekspertami</li> </ul>
<b>20%</b> Nauka od innych	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wymiana wiedzy i poglądów z innymi pracownikami</li> <li>▪ <i>feedback</i> od menadżera oraz innych pracowników</li> <li>▪ <i>coaching</i> i mentoring indywidualny</li> <li>▪ <i>coaching</i> zespołowy</li> </ul>
<b>10%</b> Nauka oparta na szkoleniach i literaturze	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kursy, warsztaty</li> <li>▪ specjalistyczne książki</li> <li>▪ artykuły z prasy branżowej</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

Największą rolę w modelu stanowi nauka i rozwój oparty na zdobywaniu doświadczeń. Jest to generyczna metoda nauki dla osób dorosłych, zakładająca zdobywanie wiedzy i umiejętności poprzez realizowanie nowych zadań, doświadczenia czy uczenia współpracowników na etapie tzw. *onboardingu*, czyli wdrożenia do nowych obowiązków. W sektorze TSL metodą tą sprawdza się szczególnie w przypadku pracy magazynowej lub transportowej, gdzie ważnym elementem wdrożenia jest tzw. instruktaż stanowiskowy. Kontekstowe uczenie się przez doświadczenie jest jedną z bardziej skutecznych metod nabywania nowych umiejętności i kształtowania postaw (Gemza i in., 2010, s. 52–53). Wzmocnienie efektu nauki w praktyce, szczególnie gdy mówimy o kompetencjach takich jak komunikacja, współpraca i budowanie więzi społecznych, jest wymiar nauki od innych. Rola „nauczyciela” w tym wypadku obejmuje wsparcie przez udzielanie informacji zwrotnej oraz indywidualizację doświadczenia rozwojowego. Tak jak w przypadku poziomu nauki przez doświadczenie, ważnym aspektem jest rzeczywiste doświadczenie realizowanych zadań lub instruowanie innych, tak w tym segmencie większe znaczenie odgrywa możliwość uczenia się od innych m.in. przez obserwację

oraz bycie obserwowanym. Popularną metodą w tym obszarze jest tzw. mentoring. Zdaniem Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej mentoring jest jedną z najbardziej wartościowych form wspierania rozwoju pracowników: „Jest formą wręcz naturalną. W dobrze zarządzanych organizacjach dzielenie się przez doświadczone osoby wiedzą i doświadczeniem z młodszymi pracownikami stanowi nieodłączny element funkcjonowania” (Sidor-Rządkowska, 2013, s. 81). W relacji pracownik-menedżer ta forma jest naturalnym elementem wdrożenia i rozwoju. Jej zakres należy dobrać do stopnia samodzielności pracownika, zgodnie z koncepcją przywództwa sytuacyjnego (Blanchard, 2010, s. 75–90). Ostatnim poziomem jest nauka formalna, zarówno realizowana na uczelniach wyższych, jak i przez repozytoria treści, książki, szkolenia tradycyjne i *on-line*, często wspierane przez nowoczesne formy takie jak gry, odgrywanie ról, symulacje czy testy psychologiczne.

Praktyka oparcia programów rozwojowych na wspomnianym modelu jest również wdrażana w branży TSL. W ramach rozwoju kompetencji pracownicy DHL, mają dostęp do repozytorium wiedzy w postaci szkoleń, w tym asynchronicznych zdalnych bibliotek e-booków i audiobooków (10%), coachingów, sesji feedbackowych oraz budowania sieci profesjonalistów (20%) i programów stażowych (70%) (DHL, dostęp: 26.06.2022).

## **Przegląd form rozwoju zdalnego (*e-learning*) a ich użyteczność dla rozwoju kompetencji miękkich pracowników TSL**

Dla rozwoju kompetencji miękkich w odniesieniu do możliwej aplikacji działań zdalnych skupiono się na obszarze 10% oraz 20%. Analiza możliwości realizowanych w ramach narzędzi zdalnych dotyczy ich możliwego wsparcia przez narzędzia teleinformatyczne, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki pracy i możliwości logistycznych pracowników TSL.

W literaturze przedmiotu proponuje się następujące uporządkowanie metod rozwoju zdalnego:

- samoedukacja oparta na wykorzystaniu repozytoriów *online* (kursów, książek);
- klasy wirtualne (webinaria) i ustrukturyzowana współpraca *online*;
- symulacje i poważne gry szkoleniowe (*serious game*);
- wirtualna rzeczywistość (*Virtual Reality*) (Machalska, 2022, s. 34–43).

Samoedukacja wiąże się z asynchronicznym korzystaniem z zasobów takich jak książki, prezentacje *online*, artykuły itp. Zaletą tego typu podejścia jest możliwość nauki w dowolnym czasie i miejscu, co ma znaczenie w przypadku pracowników TSL, którzy nie są związani geograficznie z jednym miejscem wykonywania

obowiązków zawodowych (np. kierowców zawodowych). Dzięki elastyczności tej metody mogą mieć dostęp do tej formy w dowolnym momencie. Podejście zmusza do dyscypliny, samodzielnej nauki. Brak trenera ogranicza, możliwości zadawania pytań i udzielania wskazówek na bieżąco, co może być wadą, szczególnie jeżeli szkolenia realizowane w ten sposób nie mają charakteru obowiązkowego.

Podczas pandemii COVID-19 znaczenie kolejnej metody rozwojowej wzrosło (Bryson, Andres, 2020, s. 608–623). Synchroniczne spotkania *online* za pośrednictwem ZOOM-a, WEBE-xa czy MS Teams stały się substytutem spotkań *face-to-face*, z jednej strony podnosząc efektywność działań zdalnych przez możliwość interakcji z trenerem, z drugiej dając możliwość pełnej interaktywności procesu m.in. poprzez użycie wirtualnych tablic (np. MIRO), aplikacji do ankietowania i testowania (np. *menteemeter*). Możliwość dołączenia do wydarzenia z dowolnego miejsca, przez dedykowaną aplikację w czasie rzeczywistym, daje szansę na integrację oraz wymianę doświadczeń pracowników z różnych obszarów w organizacji. Pobudza to w sposób istotny, nie tylko nabywanie wiedzy, ale także zgodnie z tzw. trójkątem kompetencyjnym nabywanie umiejętności oraz kreowanie postaw (Sidor-Rządkowska, 2020, s. 81). Mimo dużej wartości edukacyjnej metody zdalne, szczególnie warsztaty grupowe i webinaria prowadzone *online* mogą przyczynić się do nierównomiernego zaangażowania wszystkich uczestników m.in. w wyniku próżniactwa społecznego, które objawia się zmniejszeniem wysiłku wkładanego przez jednostkę w aktywność wykonywaną wspólnie z innymi (Wojciszke, 2011, s. 293–448).

Oddzielną kategorią działań szkoleniowych są gry oraz symulacje, które dają możliwość doświadczania, ćwiczenia określonych procedur (np. jeżeli są one symulacjami w tzw. środowisku wirtualnej rzeczywistości – VR). Koncepcja tzw. poważnych gier została po raz pierwszy stworzona na potrzeby pruskiej armii, która to ćwiczyła w ten sposób manewry wojskowe poza polem bitwy (von Hilgers, 2000, s. 57–68). Obecnie jest działaniem o charakterze edukacyjnym, gdzie grupy szkoleniowe realizują zaplanowane przez autora zadania, symulujące rzeczywistość celem i dające okazję do wyciągnięcia wniosków (Abt, 1986, s. 4–5). Zaangażowanie zmysłów wzroku i słuchu zwiększa zaangażowanie pamięci mięśniowej, co pozwala w bezpieczny i bardziej efektywny sposób wykonywać w przyszłości podobne zadania w pracy w środowisku pracy. Wspomniana już wcześniej firma kurierska DHL realizuje oparte na symulacjach gry szkoleniowe, które uczą m.in. zasad i procedur bezpieczeństwa (m.in. w sortowni czy hangarach magazynowych) (DHL, dostęp: 26.06.2022).

**Tabela 3.** Propozycja zastosowania metod i narzędzi rozwoju wybranych kompetencji miękkich pracowników sektora TSL

Kompetencja	Propozycja działania z modelu 70/20/10	Propozycja wsparcie zdalne
Elastyczność	10% – szkolenia zdalne 20% – <i>coaching</i>	Krótkie kursy przygotowane do uruchamiania na telefonie komórkowym lub tablecie. Spotkania <i>coacha</i> i <i>coachee</i> realizowane przez komunikator internetowy. <b>Zalety:</b> Dostęp do kursów <i>online</i> w dowolnym momencie. Brak barier lokalizacyjnych dla spotkań.
Umiejętność pracy w zespole	10% – komputerowa gra zdalna. 20% – <i>feedback</i> grupowy od trenera i warsztaty bazujące na procesie grupowym	Zdalna gra <i>online</i> prowadzona przez trenera, mająca charakter rozgrywki logicznej, <i>escape room</i> lub wirtualnej gry miejskiej, celem rozgrywki jest poznanie mechanizmów współpracy wszystkich członków zespołu. Zastosowanie wirtualnych przestrzeni typu Second LIFE lub META do tworzenia wirtualnych sal i symulowania sytuacji warsztatowej. <b>Zalety:</b> Tworzenie okazji do interakcji między uczestnikami, integracja zespołów.
Umiejętność pracy pod presją	70% – realne zadania	Symulacja realnych zadań w wirtualnej przestrzeni przy różnych stopniach skomplikowania i trudności zadań. <b>Zalety:</b> Możliwe wielokrotne podchodzenie do zadania. Oswajanie strachu.
Umiejętność pracy w zespole (aspekt różnorodności)	10% – narzędzia psychometryczne <i>online</i> + samouczek w formie kursu 20% – <i>coaching</i> + warsztaty 70% – doświadczenie	Wykorzystanie testów osobowości np. testy talentów GALLUPA lub Insight's Discovery. Po realizacji testów indywidualne konsultacje z <i>coachem online</i> oraz samoedukacja z wykorzystaniem kursu <i>online</i> . Warsztaty realizowane za pomocą komunikatora <i>on-line</i> . Uczenie się przez doświadczenie, a następnie realizowany w formie zdalnego <i>action learningu follow-up</i> . <b>Zalety:</b> Wieloetapowy proces, pozwalający na rozłożenie w czasie i dopasowanie do harmonogramu Pracownika.

Tabela 3 (cd.)

Kompetencja	Propozycja działania z modelu 70/20/10	Propozycja wsparcie zdalne
Komunikatywność	20% – warsztat <i>online</i>	Wirtualny warsztat realizowany z użyciem komunikatora <i>online</i> .  <b>Zalety:</b> Interakcja z innymi uczestnikami, możliwość mieszania grup lokalizacyjnie w celu wymiany doświadczeń.
Komunikatywność	20% – <i>coaching</i> , mentoring	Wybranie z organizacji pracowników, którzy wyróżniają się tą kompetencją. Cykliczne spotkania podczas konsultacji <i>online</i> mające na celu pracę nad konkretnymi umiejętnościami. Odsluch wzorcowych rozmów, prezentacji itp.  <b>Zalety:</b> Możliwość stałej pracy nawet z mentorem z innego miasta.
Myślenie analityczne	10% – kursy w bazach typu Coursera, LinkedIn Learning itp.	Dostęp do repozytoriów wiedzy, możliwe się od międzynarodowych praktyków. W przypadku dużych baz wiedzy możliwe poznanie wielu aspektów tematu, dowolne pogłębianie. W przypadku baz, gdzie rekomendacje oparte są o mechanizmy AI, system zastępuje mentora lub <i>coacha</i> , który pomaga w tworzeniu planu rozwoju.  <b>Zalety:</b> Dowolnie rozbudowany, zależny od zasobu bibliotek, plan rozwoju.
Myślenie analityczne	20% – <i>shadowing</i>	Połączenie w pary, bardziej zaawansowany pracownik mniej zaawansowany pracownik. Praca nad analizą danych w wirtualnych przestrzeniach do kooperacji (np. Office 365), gdzie możliwe jest bieżące współdzielenie ekranu.  <b>Zalety:</b> Pracownik będący „cieniem” uczy się na praktycznych przykładach, pracownik uczący musi dokonać analizy swojej pracy pod kątem efektywności i celowości poszczególnych czynności.
Kreatywność	10% – webinaria 20% – uczenie społecznościowe	Nagrywane cykliczne webinaria z ciekawymi ludźmi. Zamknięta grupa, w ramach której uczestnicy mogą wymieniać się pomysłami na pobudzenie kreatywności.  <b>Zalety:</b> Dostęp do wiedzy w dowolnym momencie.

Negocjowanie	10% – kursy <i>online</i> 20% – wspólna analiza <i>case study</i> z mentorem, superwizja nagrań 70% – symulacja komputerowa typu <i>role play learning</i> z okularami VR.	Symulacja negocjacji w wirtualnej przestrzeni z mentorem lub automatycznym systemem opartym na AI, którego zadaniem jest prowadzenie różnych interaktywnych rozmów negocjacyjnych.  <b>Zaleta:</b> Dostęp do narzędzia symulacyjnego uodparnia na realną sytuację poprzez wypracowanie gotowych schematów działania.
--------------	--	---

**Źródło:** opracowanie własne.

Przykłady zastosowań przedstawione w tabeli pozwalają na wykorzystanie zarówno potencjału metody 70/20/10, jak i infrastruktury informatycznej. Autorki, proponując rozwiązania, skupiły się na wpływie czynników środowiskowych oraz organizacyjnych na dostępność narzędzi rozwojowych dla sektora TSL, którymi są:

- rozproszone środowisko pracy, praca zdalna, hybrydowa, mobilna, utrudniony dostęp do szkoleń tradycyjnych – programy rozwojowe, rozumiane jako całość działań w ramach konkretnego planu rozwoju pracownika, powinny być dostępne na urządzeniach mobilnych;
- cykliczne, często wymuszone przerwy w pracy (postoje kierowców z uwagi na czas pracy) – szkolenia powinny być modułowe, a coachowie oraz mentorzy dostępni również w godzinach mniej standardowych (godziny wczesne lub późne);
- różnorodny zakres potrzeb szkoleniowych oraz stopnia rozwoju pracowników (wykształcenie, staż pracy, rola w organizacji) – repozytoria wiedzy partne na mechanizmach AI, dopasowujące zakres materiałów do konkretnego stanowiska czy zainteresowań pracownika;
- izolacja społeczna, szczególnie wśród pracowników, którzy wykonują pracę w pojedynkę (np. kierowcy) – społeczny i edukacyjny charakter nauki, tworzenie grup warsztatowych *online*, łączenie pracowników w pary mentoringowe.

## Podsumowanie

Niejednorodność środowiska pracy oraz wyzwania związane z mobilnością pracowników są z jednej strony wyzwaniem, ale z drugiej szansą na implementację nowoczesnych form nauki, które wspierają zaangażowanie i równomierne uzupełnianie kompetencji, wpływające na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw TSL. Rozwój zrównoważony zakłada efektywne korzystanie z zasobów, zarówno z punktu widzenia ekonomicznego, jak i ekologicznego. Metody, opisane przez



autorki dają możliwość takiego dopasowania form rozwoju, aby nadal w sposób efektywny budowały one przewagę kompetencyjną pracowników oraz stawały się, przez swoją zdalną formę, również coraz bardziej ekologiczne i ekonomiczne. Odpowiednie dobranie narzędzi zapewnia optymalne wykorzystanie zasobów, ale także pozwala na niwelowanie negatywnego wpływu na środowisko (np. brak dojazdów na szkolenia zmniejsza ślad węglowy). Swoboda w dostępie do firmowych baz wiedzy daje także szansę na płynne zmienianie przez pracowników stanowisk w firmie, co wpływa na bardziej efektywne wykorzystanie zasobu, jakim jest wewnętrzna wiedza, a zatem bardziej optymalne i zrównoważone rozwijanie procesów i produktów, obciążone mniejszym ryzykiem operacyjnym.

Efektywny rozwój kompetencji pracowników może stanowić współcześnie jedno z wyzwań zrównoważonego rozwoju. W niniejszym opracowaniu dokonano analizy zastosowania metod projektowania działań rozwojowych (70/20/10) oraz przeglądu narzędzi szkoleń zdalnych w odniesieniu do rozwoju kompetencji miękkich w sektorze TSL.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że:

1. W rozwoju pracowników sektora TSL istotną rolę odgrywają kompetencje miękkie, szczególnie wpływające na interakcje społeczne, tworzenie innowacji, otwartość na zmiany, odporność na stres oraz ciągłe uczenie się. Kompetencje te są nazywane miękkimi kompetencjami przyszłości i mają związek z budowaniem przewagi konkurencyjnej przez wykorzystanie możliwości, jakie oferują zjawiska takie jak globalizacja, cyfryzacja czy LLL (*long life learning*).
2. Realizowanie szkoleń zdalnych nie może się ograniczać tylko do prezentacji treści. Rozwój osób dorosłych w tym przedstawiciele przedsiębiorstw TSL, w dużej mierze opiera się na spełnieniu kryteriów będących podstawą andragogiki, takich jak celowość i użyteczność wiedzy, dostosowanie jej do możliwości umysłowych i czasowych pracownika, spójność wiedzy naukowej z doświadczeniem oraz możliwość samodzielnego wyciągania aplikowanych wniosków. Z uwagi na ciągle zmieniające się wymagania względem pracowników konieczne jest stałe dopasowywanie programów rozwojowych do bieżących potrzeb i wyzwań, a także ich stałą ewaluację.
3. Formułując optymalną politykę rozwojową, przedsiębiorca logistyczny powinien kierować się nie tylko względami efektywności kosztowej, ale przede wszystkim aspektami motywacyjnymi i efektywności rozwojowej zastosowanych narzędzi.

## Spis literatury

### Artykuły

- Bryson J.R., Andres L. (2020), *Covid-19 and Rapid Adoption and Improvisation of Online Teaching: Curating Resources for Extensive versus Intensive Online Learning Experiences*, „Journal of Geography in Higher Education”, 44(4), 608–623, <https://doi.org/10.1080/03098265.2020.1807478>
- Ejdys J., Gulc A. (2021), *Akceptacja e-learningu na poziomie szkoły wyższej. Perspektywa studentów*, „Przegląd Organizacji”, 7(978), 27–37, <http://dx.doi.org/10.33141/po.2021.07.04>
- Gajdzik B. (2016), *Zastosowanie metody 70-20-10 w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, 19(1), 8–12.
- von Hilgers P. (2000), *Eine Anleitung zur Anleitung. Das taktische Kriegsspiel 1812–1824*, „International Journal for the Study of Board Games CNWS”, 3, 59–77.
- Kozłowska J. (2017), *E-learning jako forma doskonalenia studentów uczelni wyższych*, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, 1, 41–48.
- Marques J. (2013), *Understanding the Strength of Gentleness: Soft-skilled Leadership on the Rise*, „Journal of Business Ethics”, 116(1), 163–171, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1471-7>
- Smidt A., Balandin S., Sigafos J., Reed V.A. (2009), *The Kirkpatrick Model: A Useful Tool for Evaluating Training Outcomes*, „Journal of Intellectual and Developmental Disability”, 34(3), 266–274, <https://doi.org/10.1080/13668250903093125>
- Stecyk A. (2006), *Charakterystyka funkcjonowania systemu LAMS (Learning Activity Management System)*, „E-mentor”, 2, 77–79.
- Szołtysek J. (2009), *Transport komodalny w realizacji celów zrównoważonej logistyki*, „Logistyka”, 2, 48–52.
- Sidor-Rządkowska M. (2013), *Mentoring – wiele pytań*, „Personel Plus”, 9, 81.

### Książki

- Abt C.C. (1987), *Serious Games*, University Press of America, Lanham.
- Blanchard K. (2010), *Leading at a Higher Level. Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations*, FT Press, New Jersey.
- Drucker P. (2017), *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.
- Gajewski J., Paprocki W., Pieriegud J., (red.) (2016), *Cyfryzacja gospodarki i społeczeństwa – szanse i wyzwania dla sektorów infrastrukturalnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk.
- Gołębska E. (2007), *Podstawowe problemy logistyki globalnej, międzynarodowej, eurologistyki*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U., Grześkowiak A., Jakubiak M. (2021), *Kompetencje w logistyce w świetle aktualnych wyzwań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

- Machalska M. (2022), *Digital learning. Od e-learningu do dzielenia się wiedzą*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Scott A.J., Gratton L. (2021), *The New Long Life*, Bloomsbury Publishing, Great Britain.
- Sidor-Rządkowska M. (2020), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Sitarska-Piwko A. (2007), *Kiedy w grę wchodzi godziny – e-learning „szyty” na potrzeby bankowości*, [w:] M. Dąbrowski, M. Zając (red.), *Materiały z III ogólnopolskiej konferencji Rozwój e-edukacji w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, Fundacja Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, 131–135.
- Toffler A. (1985), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Wojciszke B. (2019), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

### Strony internetowe

- DHL, <https://www.dhl.com/global-en/delivered/insights/the-70-20-10-learn-and-grow-formula.html> [dostęp: 29.06.2022].
- Dobre Kadry, [http://dobrekadry.pl/wp-content/uploads/2020/09/ulotka\\_G4FS.pdf](http://dobrekadry.pl/wp-content/uploads/2020/09/ulotka_G4FS.pdf) [dostęp: 29.06.2022].
- Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat> [dostęp: 29.06.2022].
- Hays, [https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/hays\\_2074149.pdf/23262b00-095c-c9d4-d9e4-ce2dc2e6bc00?t=1566540847654](https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/hays_2074149.pdf/23262b00-095c-c9d4-d9e4-ce2dc2e6bc00?t=1566540847654) [dostęp: 29.06.2022].
- Randstad, [https://content.randstadsourceright.com/hubfs/2022\\_TTR/Randstad-Sourceright-2022-global-talent-trends-report.pdf](https://content.randstadsourceright.com/hubfs/2022_TTR/Randstad-Sourceright-2022-global-talent-trends-report.pdf) [dostęp: 29.06.2022].
- Visual Capitalist, <https://www.visualcapitalist.com/every-minute-internet-2020/> [dostęp: 29.06.2022].

## Rozdział 5

# System wynagradzania całkowitego a motywowanie pracowników branży TSL w perspektywie studentów logistyki


### **Wioletta Bartos**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
absolwentka kierunku Logistyka

 <https://orcid.org/0000-0002-3488-0160>

### **Agata Matuszewska-Kubicz**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
e-mail: [agata.matuszewska@uni.lodz.pl](mailto:agata.matuszewska@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0002-5808-4644>

## **Wprowadzenie**

Współcześnie kapitał ludzki uznawany jest za jeden z kluczowych zasobów i wartości organizacji, a skuteczne zarządzanie nim może stanowić jedno z wyzwań zrównoważonego rozwoju. Jednym z elementów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, obok planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji czy oceny pracowniczej, jest obszar motywowania pracowników (Kozar, Oleksiak, 2022). Tematyka czynników wpływających na poziom motywacji zatrudnionych jest również szeroko omawiana w literaturze naukowej z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. W podjętej tematyce autorki dostrzegają jednak lukę badawczą w postaci niewielkiej liczby badań uwzględniających perspektywę przyszłych pracowników – najmłodszych pokoleń na rynku pracy. Dlatego celem niniejszego opracowania jest poznanie opinii studentów kierunków logistycznych na temat znaczenia poszczególnych rodzajów motywatorów tworzących system wynagradzania całkowitego dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL.

W ujęciu klasycznym motywowanie definiowane jest jako „proces celowego i świadomego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celów” (Borkowska, 1985, s. 11). Motywowanie do pracy jest zatem świadomym oddziaływaniem na motywację pracowników lub stworzeniem systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu pracownika (Borkowska, 1985, s. 11). Bodźce te, nazywane motywatorami, składają się na system motywacyjny będący „zbiorem celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i osiągnięciu celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników” (Oleksyn, 2014, s. 316).

Za Oleksynem (2014, s. 323–332) motywatory można podzielić na materialne i niematerialne, a materialne dodatkowo na płacowe i pozapłacowe. W kwestii motywatorów płacowych, jak zauważa Kopertyńska (2008, s. 104–106) płaca jest klasycznym motywatorem zachęcającym do skutecznej pracy i pełni m.in. funkcję motywacyjną. Wśród motywatorów płacowych możemy wyróżnić m.in.: płacę zasadniczą, premie, nagrody, bonusy, dodatki funkcyjne, dodatki stażowe (Oleksyn, 2014, s. 325–326). Zdaniem Kopertyńskiej (2008, s. 131) szczególną rolę odgrywa wśród nich płaca zasadnicza, gdyż ma istotne znaczenie dla realizacji motywacyjnej i dochodowej funkcji płacy. Borkowska (2006b, s. 356) dzieli motywatory materialne również na bodźce krótkoterminowe (wynagrodzenie zależne od efektów za okres nie dłuższy niż rok) i długoterminowe (za okres dłuższy niż rok). Obok motywatorów materialnych płacowych, badacze wyróżniają także materialne pozapłacowe (Oleksyn, 2014), nazywane również beneficjami (Borkowska, 2006b, s. 356). Należą do nich m.in.: akcje firmy, pokrywanie kosztów kształcenia pracowników, mieszkania i samochody służbowe, wypoczynek pracownika, dodatkowe ubezpieczenia emerytalne, posiłki w pracy, bony towarowe, bilety na imprezy kulturalne, opieka lekarska, imprezy integracyjne itp. (Oleksyn, 2014, s. 327–329). Wśród motywatorów niematerialnych Oleksyn (2014, s. 330–331) wymienia m.in.: możliwość rozwoju zawodowego, swobodę działania, uznanie dla pracownika, zaufanie ze strony pracodawcy, elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej. Skutki działania bodźców niematerialnych dla motywacji pracowników pojawiają się z opóźnieniem, ale mogą być trwalsze i głębsze (Borkowska, 2006a, s. 342).

Tożsamego podziału motywatorów na płacowe i pozapłacowe jak Oleksyn dokonała Kopertyńska. Zdaniem badaczki motywatory pozapłacowe wzmacniają siłę motywacyjną bodźców płacowych oraz stanowią wyróżnienie dla pracownika (Kopertyńska, 2008, s. 199). Z kolei Juchnowicz (2012, s. 136) dzieli system motywacyjny na nagrody materialne i niematerialne. Wśród materialnych wymienia nagrody pieniężne (np. płaca zasadnicza, premie, dodatki) i pozapieniężne (np. szkolenia, dodatkowe ubezpieczenia, wczasy, opieka zdrowotna), a wśród niematerialnych nagrody w obszarze organizacyjnym (np. awans, władza), społeczno-psychologicznym (np. pochwały, wyróżnienia, możliwość pracy w firmie o dużej renomie, samorealizacja, pewność zatrudnienia) i technicznym (np. nowoczesny sprzęt).

Obok systemu motywacyjnego w literaturze przedmiotu wyróżnia się także podobną, choć nie tożsamą kwestię wynagradzania pracowników. Zdaniem Oleksyna motywowanie jest tożsame z wynagradzaniem jedynie w kwestii motywacyjnej funkcji płac (Oleksyn, 2014, s. 314–315). Z drugiej strony, zdaniem Juchnowicz szerokie rozumienie systemu wynagradzania jest równoznaczne z systemem motywowania pracowników (Juchnowicz, 2012, s. 135). Z kolei Beck-Krala (2012) twierdzi, że wynagradzanie pracowników stanowi kluczową funkcję zarządzania zasobami ludzkimi, która wpływa m.in. na motywowanie pracowników.

Analiza literatury przedmiotu z obszaru motywowania pracowników podkreśla ważną rolę świadomości czynników wpływających na motywację podwładnych (Kopertyńska, 2009, s. 64), a także ich indywidualnego dopasowania do potrzeb poszczególnych osób. Zdaniem Jachnis (2008, s. 82), aby system wynagradzania był skuteczny, powinien m.in. zaspokajać potrzeby jednostki w zakresie indywidualnych potrzeb oraz uwzględniać fakt, że pracownicy mogą mieć różne potrzeby i w celu ich zaspokajania są w stanie wybierać różne sposoby działania. Zróżnicowanie potrzeb wybrzmiewa także w wynikach badań Kopertyńskiej (2009, s. 98), gdzie autorka podkreśla duże zróżnicowanie oczekiwań pracowników co do motywatorów stosowanych w miejscu pracy w grupach w podziale względem płci, wieku, poziomu wykształcenia oraz rodzaju przedsiębiorstwa. Na potrzebę zróżnicowania motywatorów oferowanych pracownikom odpowiada m.in. tzw. system kafeteryjny, polegający na stworzeniu możliwości dopasowania świadczeń i przywilejów do ich indywidualnych bieżących oczekiwań (Kopertyńska, 2009, s. 125–127). System kafeteryjny stosowany jest głównie w odniesieniu do motywatorów pozapłacowych materialnych.

## System wynagradzania całkowitego

Różnorodność zindywidualizowanych potrzeb pracowników stała się podstawą do powstania koncepcji tzw. kompleksowego (całkowitego) wynagradzania (ang. *Total Rewards*), która jest rozumiana jako ogół korzyści finansowych i pozafinansowych, jakie pracownik otrzymuje z tytułu świadczenia pracy (Juchnowicz, Kinowska, Rostkowski, 2021, s. 24). To system wynagradzania, który wspiera dobrostan pracowników, aby zapewnić im jak najlepsze doświadczenie firmy przekładające się na zwiększone zaangażowanie i produktywność (Szczepańska, 2022, s. 21). Zdaniem Borkowskiej (2012) jego istotną cechą jest poleganie na wynagradzaniu pracownika przy użyciu takich środków, które są dla niego atrakcyjne i spełniają jego potrzeby, co przynosi korzyści zarówno przedsiębiorstwu, jak i samemu pracownikowi. Badaczka podkreśla, że system wynagradzania całkowitego jest istotnym narzędziem motywowania i wzmacnia skuteczność motywacyjną wynagrodzeń. Poszczególne składniki wynagrodzenia całkowitego dobrane są w ten sposób, aby

tworzyły spójny pakiet, dostosowany do oczekiwań pracowników i zapewniający skuteczne motywowanie (Juchnowicz, Kinowska, Rostkowski, 2021, s. 27).

W literaturze przedmiotu występują różnorodne modele wynagrodzenia całkowitego. W Polsce powszechny jest model zaproponowany przez Borkowską (2012), według której struktura wynagrodzenia całkowitego składa się z: elementów materialnych i uznaniowych, wynagrodzenia pieniężnego i świadczeń dodatkowych, płacy stałej i płacy zmiennej (w tym z bodźców krótko i długo terminowych). Inny model wynagrodzenia całkowitego autorstwa *American Compensation Association to World at Work* składa się z następujących pięciu elementów: wynagrodzenia finansowego, świadczeń dodatkowych (benefitów), równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, wyników pracy i dowodów uznania, rozwoju zawodowego i planowania kariery (WorldatWork, 2007). Wspólną cechą różnych modeli wynagradzania całkowitego jest zatem to, iż w ich skład wchodzi zarówno motywatory finansowe, jak i pozafinansowe, materialne i niematerialne.

Badania naukowe dotyczące systemu wynagradzania całkowitego koncentrują się m.in. na jego wpływie na poziom motywacji pracowników. Zdaniem Borkowskiej poszczególne składniki pakietu wynagrodzeń pełnią różne role, a najsilniejszy wpływ na motywowanie pracowników mają składniki ruchome krótkookresowe, powiązane z wynikami pracy (Borkowska, 2012). Inne wyniki badań wykazały występowanie silnego związku pomiędzy wynagradzaniem całkowitym a motywacją do pracy oraz wydajnością pracowników (Riaz, Akhtar, Aslam, 2018). Ponadto zarządzanie nagrodami całkowitymi ma decydujące znaczenie dla zwiększenia wydajności przedsiębiorstw (Marin, 2021). Badano także związek systemu wynagradzania całkowitego z retencją pracowników (Sarkar, 2021; Rai, Ghosh, Dutta, 2019), poziomem szczęścia w miejscu pracy (Gulyani, Sharma, 2018; Alhmoud, Rjoub, 2019) oraz wynikami pracowników z uwzględnieniem poziomu motywacji jako zmiennej pośredniej (Reza, Vorobyova, Rauf 2021). Celem realizowanych badań w obszarze wynagradzania całkowitego jest także odpowiedź na pytanie, które ze składowych wynagradzania całkowitego są dla pracowników najbardziej istotne. Badania dotyczące kadry kierowniczej wykazały pozytywny związek zarówno nagród pieniężnych, jak i niepieniężnych z poziomem motywacji pracowników (Mojahed, 2020). Wiele badań zagranicznych (Mahmoud i in., 2021; Van Rossem, 2021; Fobian, Maloa, 2020; Pregnoiato i in., 2017) oraz polskich (Godlewska-Werner i in., 2020; Warwas i in., 2019; Beck-Krala i in., 2017) koncentrowało się także na różnicach demograficznych, w tym międzypokoleniowych pomiędzy pracownikami względem preferencji wobec motywatorów do pracy.

## Metodologia i wyniki badań własnych

Zrealizowane badania dotyczyły branży TSL, skupiającej przedsiębiorstwa zajmujące się transportem, spedycją i logistyką. Jest to jeden z kluczowych sektorów w polskiej gospodarce, wypracowujący niemal 6% PKB (GUS, 2021a). W branży TSL w Polsce działa obecnie ponad 150 tys. przedsiębiorstw (GUS, 2021b), w których zatrudnionych jest 1,111 mln pracowników (GUS, 2021c). Branża ta boryka się jednak z trudnościami w pozyskaniu nowych pracowników – w 2021 roku w sektorze „Transport i gospodarka magazynowa” wolnych pozostawało około 13 tys. miejsc pracy, co stanowiło wzrost w niemal 75% w porównaniu z poprzednim rokiem (GUS, 2022).

Celem zrealizowanych badań było poznanie opinii studentów kierunków logistycznych na temat znaczenia poszczególnych rodzajów motywatorów tworzących system wynagradzania całkowitego dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL. Badania opierały się na doborze celowym. Wybrano grupę studentów kierunków logistycznych, którzy są przyszłymi potencjalnymi pracownikami tej branży. W ramach badań postawiono następujące pytanie badawcze: które motywy zdaniem studentów kierunków logistycznych są najważniejsze dla poziomu motywacji do pracy dla nich jako przyszłych pracowników branży TSL?

W zrealizowanych badaniach zastosowano metodę ilościową z wykorzystaniem techniki ankiety (CAWI). Badania zostały przeprowadzone w okresie od kwietnia do maja 2022 roku. Obejmowały grupę studentów kierunków logistyka (studia licencjackie) oraz logistyka w gospodarce (studia magisterskie) Uniwersytetu Łódzkiego, studiujących w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym. Badaniem została objęta grupa 98 respondentów, wśród których przeważali studenci III roku logistyki studiów stacjonarnych. Strukturę badanej próby przedstawiono w tabeli 1<sup>1</sup>.

**Tabela 1.** Struktura badanej próby

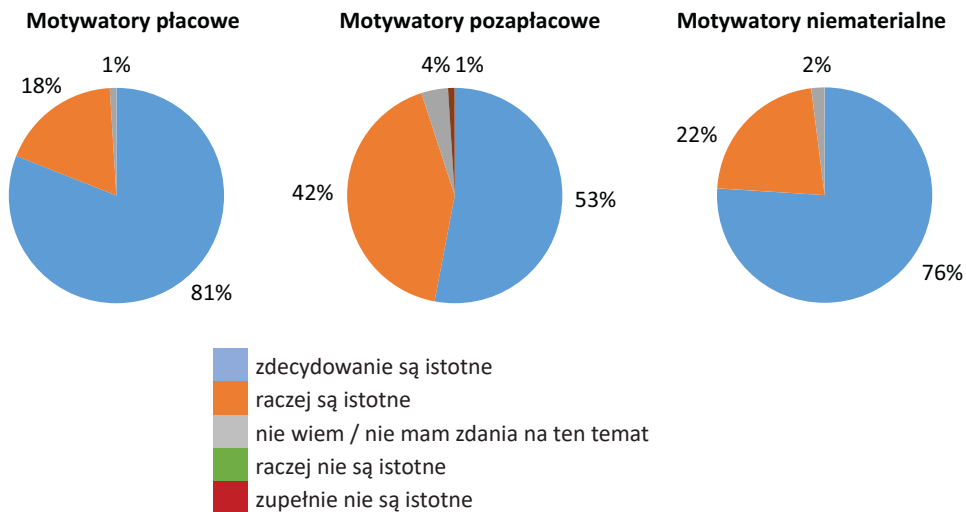
Liczba respondentów według		Liczba osób	%
<b>płci</b>	kobiety	58	59
	mężczyźni	40	41
<b>roku studiów</b>	pierwszy	16	16
	drugi	16	16
	trzeci	66	67
<b>trybu studiów</b>	studia stacjonarne	78	80
	studia niestacjonarne	20	20
<b>poziomu studiów</b>	studia licencjackie	81	83
	studia magisterskie	17	17
<b>Ogółem</b>		98	100

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

1 Część z zaprezentowanych badań zostało zrealizowanych na potrzeby nieopublikowanej pracy licencjackiej autorstwa Pani Wioletty Bartos.



Podczas badania respondenci zostali poproszeni o ocenę istotności motywatorów płacowych, pozapłacowych oraz niematerialnych dla poziomu motywacji pracowników branży TSL. W kwestionariuszu ankiety przy każdym z rodzajów motywatorów wskazano ich przykłady, co miało na celu przybliżenie respondentom każdej z badanych kategorii czynników motywujących do pracy. Wyniki zaprezentowano na wykresie 1.



**Wykres 1.** Ocena istotności motywatorów dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

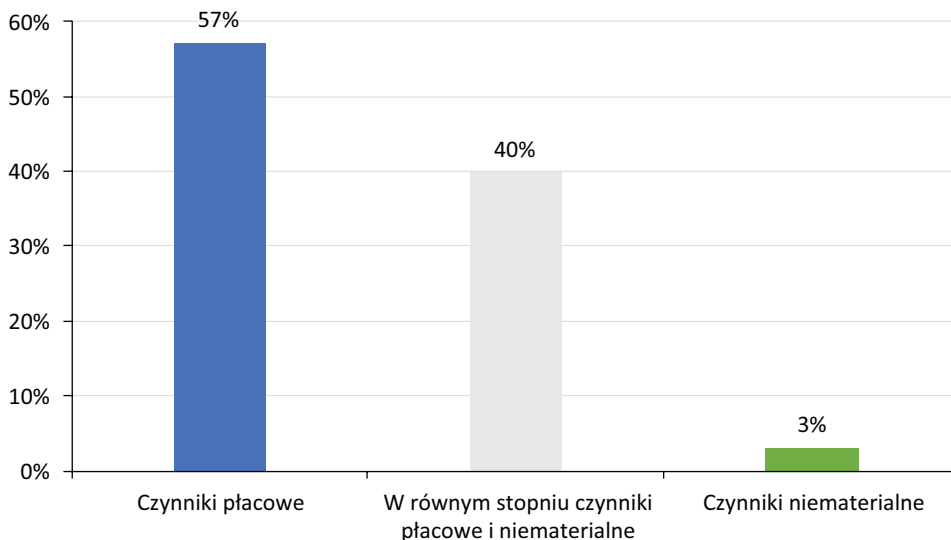
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Analizując wyniki badań, przede wszystkim należy zauważyć, że wśród respondentów przeważała opinia o zdecydowanej istotności poddanych ocenie motywatorów w procesie kształtowania poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL. Motywatory płacowe i niematerialne uzyskały podobny rozkład odpowiedzi w zakresie istotności – ponad  $\frac{3}{4}$  respondentów uznało je za zdecydowanie istotne, co pokazuje wykres 1. W przypadku motywatorów pozapłacowych pojawiły się odpowiedzi wskazujące na brak ich istotności dla motywacji do pracy, jednak wskazania te wybrało zaledwie 5% respondentów. W omawianym przypadku, w porównaniu do motywatorów płacowych i niematerialnych, większa liczba respondentów uznała motywatory pozapłacowe za raczej istotne, a mniejsza za zdecydowanie istotne.

W dalszej części badań zaprezentowano respondentom osobno trzy pary motywatorów (motywatory płacowe i niematerialne, płacowe i pozapłacowe oraz niematerialne i pozapłacowe) i poproszono ich o wskazanie tych z każdej pary, które ich zdaniem bardziej wpływają na motywację pracowników w branży TSL.

W zestawieniu czynników płacowych z niematerialnymi 57% badanych wskazało na czynniki płacowe, jednak niewiele mniej (40%) uznało, że oba rodzaje

motywatorów w równym stopniu wpływają na motywację pracowników branży TSL (wykres 2). Jedynie 3% badanych uważa, że większy wpływ mają czynniki niematerialne niż płacowe.



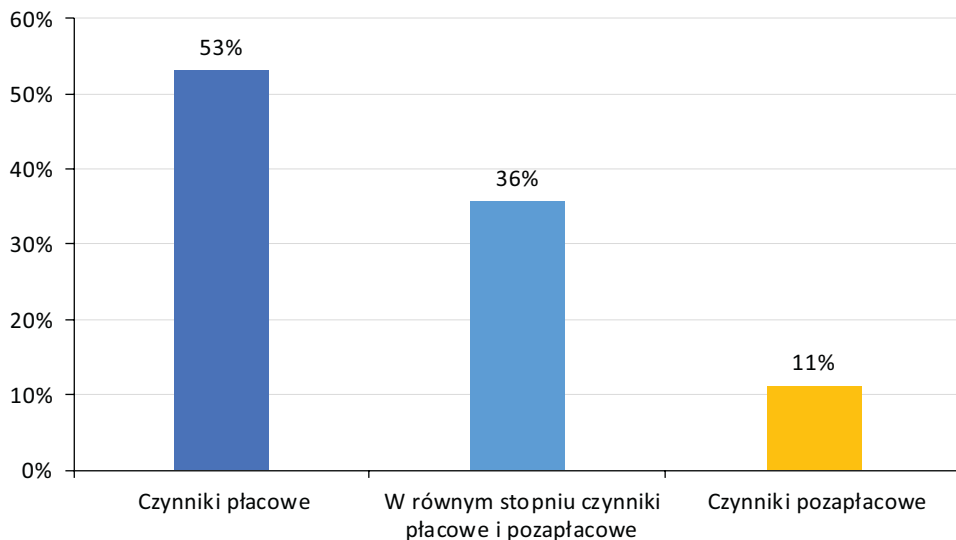
**Wykres 2.** Ocena istotności motywatorów płacowych i niematerialnych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Z kolei porównując czynniki płacowe z pozapłacowymi, podobna grupa jak w poprzednim zestawieniu – 53% osób badanych wskazało na przewagę czynników płacowych. Również podobny odsetek respondentów – 36% uznało, że oba rodzaje motywatorów w równym stopniu wpływają na motywację pracowników branży TSL (wykres 3). Z kolei niemal co dziesiąty badany (11%) jest zdania, że większy wpływ mają czynniki pozapłacowe niż płacowe.

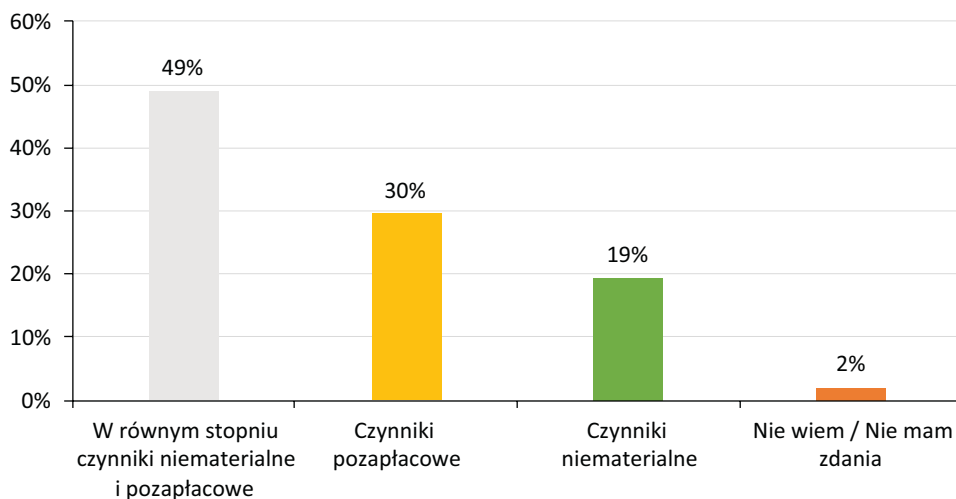
Ostatnie zestawienie dotyczyło motywatorów pozapłacowych i niematerialnych. W tym przypadku niemal połowa badanych (49%) uważa, że oba rodzaje czynników w równym stopniu wpływają na motywację pracowników branży TSL (wykres 4). Wśród pozostałych respondentów 30% wskazało na większy wpływ czynników pozapłacowych, a 19% – niematerialnych.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że zdaniem osób badanych największy wpływ na motywację pracowników branży TSL mają jednoznacznie motywatory płacowe, bez względu na to, czy zostały porównane z czynnikami pozapłacowymi, czy niematerialnymi. Jednak bezpośrednie zestawienie czynników pozapłacowych i niematerialnych pokazuje, że respondenci najczęściej w równym stopniu oceniają ich wpływ na motywację pracowników TSL.



**Wykres 3.** Ocena istotności motywatorów płacowych i pozapłacowych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

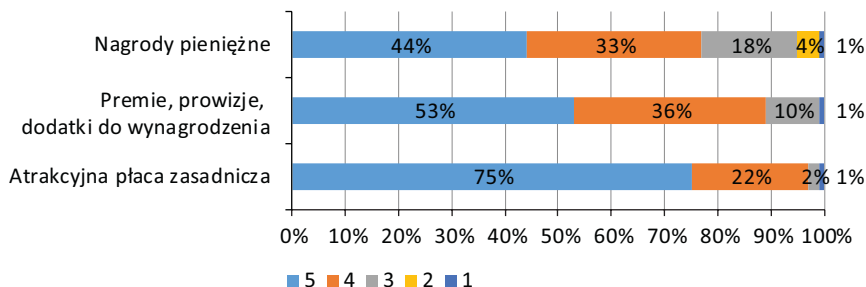


**Wykres 4.** Ocena istotności motywatorów pozapłacowych i niematerialnych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Respondentom zadano także bardziej szczegółowe pytania o istotność poszczególnych konkretnych motywatorów dla pracowników branży TSL. W tym pytaniu została wykorzystana skala od 1 do 5, gdzie 1 oznaczała bardzo niską istotność motywatora, a 5 – bardzo wysoką istotność. W kwestii wszystkich badanych

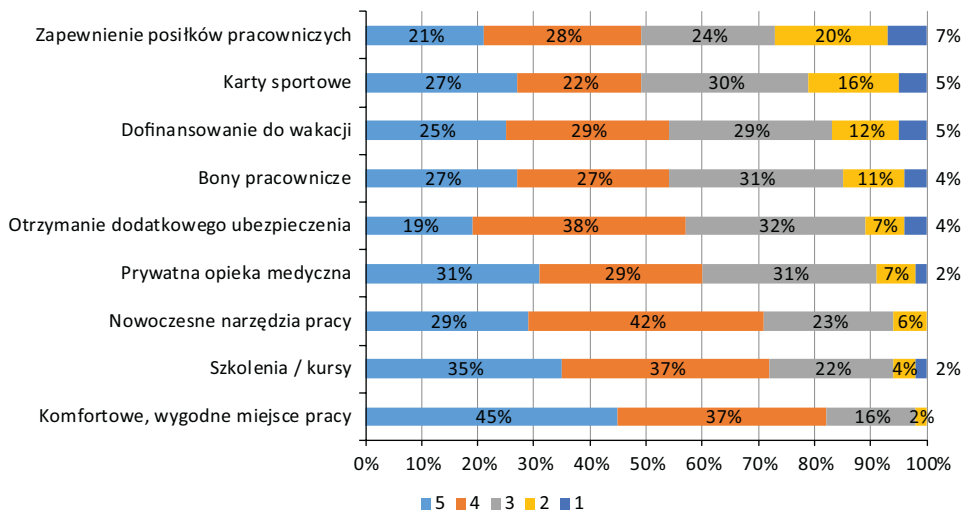
motywatorów płacowych (atrakcyjna płaca zasadnicza, premie, prowizje, dodatki do wynagrodzenia oraz nagrody pieniężne) zdecydowana większość osób badanych określiła ich poziom istotności na 4 lub 5, co prezentuje wykres 5.



**Wykres 5.** Ocena istotności motywatorów płacowych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

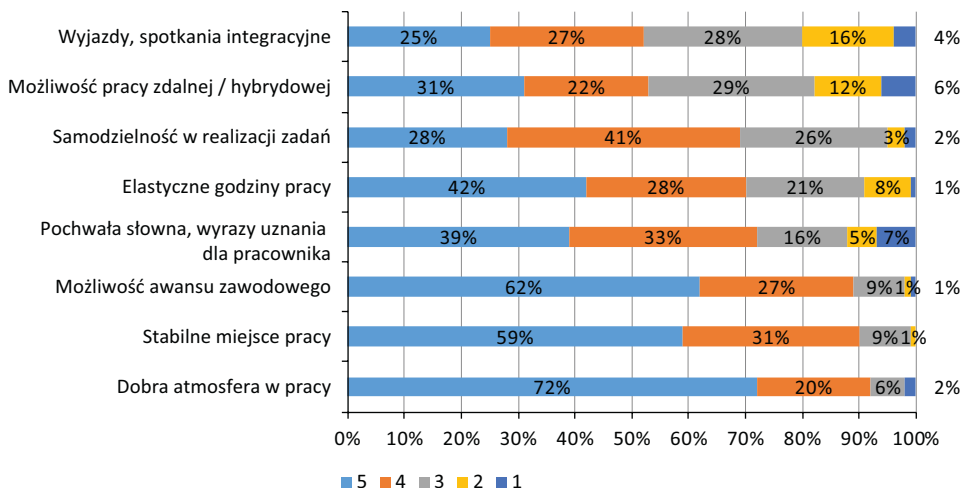
W opinii studentów najistotniejszymi motywatorami pozapłacowymi są: komfortowe, wygodne miejsce pracy, możliwość uczestnictwa w szkoleniach/kursach, a także nowoczesne narzędzia pracy. W przypadku jedynie tych trzech motywatorów co najmniej 70% respondentów oceniło ich istotność na 4 lub 5 na 5-stopniowej skali. Istotność popularnych benefitów typu: karty sportowe czy bony pracownicze była przez respondentów oceniana przeważnie jako umiarkowanie istotna. Szczegółowe wyniki prezentuje wykres 6.



**Wykres 6.** Ocena istotności motywatorów pozapłacowych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

Ostatnią grupą badanych motywatorów były motywatory niematerialne. W tej grupie w przypadku aż 6 motywatorów co najmniej 69% respondentów oceniło ich istotność na 4 lub 5. Są to: dobra atmosfera w pracy, stabilne miejsce pracy, możliwość awansu zawodowego, pochwała słowna, wyrazy uznania dla pracownika, elastyczne godziny pracy oraz samodzielność w realizacji zadań. Szczegółowe wyniki prezentuje wykres 7.



**Wykres 7.** Ocena istotności motywatorów niematerialnych dla poziomu motywacji do pracy pracowników branży TSL

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (N=98).

## Podsumowanie

Podsumowując uzyskane wyniki badań, można uznać, że dla badanych studentów kierunków logistycznych najbardziej istotnymi motywatorami w branży TSL są motywatory płacowe (w tym przede wszystkim: płaca zasadnicza oraz premie, prowizje, dodatki do wynagrodzenia) oraz motywatory niematerialne (w tym przede wszystkim: dobra atmosfera w pracy, stabilne miejsce pracy, możliwość awansu zawodowego). W kwestii motywatorów pozapłacowych najbardziej istotne zdaniem respondentów okazały się komfortowe, wygodne miejsce pracy, możliwość szkoleń/kursów oraz nowoczesne narzędzia pracy. Pozostałe badane motywatory pozapłacowe (np. karty sportowe, bony pracownicze), jak i niektóre motywatory niematerialne (wyjazdy, spotkania integracyjne) częściej są oceniane jako umiarkowanie istotne, co może świadczyć o indywidualnych, zróżnicowanych preferencjach respondentów względem ich otrzymywania.

Uzyskane wyniki badań warto zestawić z innymi, również dotyczącymi motywowania pracowników w branży TSL. Raport Hays (2017) prezentuje wyniki badań dotyczących tego, jakie świadczenia pozapłacowe są najbardziej atrakcyjne dla pracowników logistyki. Respondenci wskazują tutaj: możliwość pracy elastycznej (elastyczny czas pracy), prywatną opiekę medyczną, służbowy samochód, kartę sportową, ubezpieczenie na życie. Jednocześnie warto dodać, że według tych samych wyników badań czynnikiem najbardziej zachęcającym respondentów do zmiany pracy jest wyższe wynagrodzenie, co może świadczyć o dużej roli czynników płacowych. Wniosek ten koresponduje z wynikami innych badań przedsiębiorstw logistycznych (Manpower, 2021), gdzie 61% pracodawców jako największą trudność w obsadzeniu miejsc pracy nowymi pracownikami wskazuje zbyt wysokie ich zdaniem oczekiwania finansowe kandydatów. Jednocześnie 41% badanych przedsiębiorstw walczy z niedoborem pracowników poprzez podnoszenie wynagrodzenia zasadniczego.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, iż respondentami w niniejszych badaniach były młode osoby w większości w wieku od 18 do 29 lat, reprezentujące tzw. pokolenie Z na rynku pracy. Zestawiając zatem ich oczekiwania motywacyjne z oczekiwaniami starszych pracowników w branży TSL (na podstawie wyżej wskazanych wyników badań branżowych), można zauważyć, iż w dużej mierze są one zbieżne, zwłaszcza w kwestii wagi przykładanej do motywatorów płacowych. Również inne badania podobnej grupy wiekowej (osób do 27 roku życia) wskazują, że wysokie zarobki – motywatory płacowe – są dla nich jednym z kluczowych aspektów pracy. Młodzi ludzie cenią także elastyczne godziny pracy, rozwiązania *work-life balance*, czy możliwości pracy zdalnej – aspekty te zyskały na znaczeniu w porównaniu z analogicznymi badaniami z 2020 roku (PwC, 2022). Również inne wyniki badań studentów reprezentujących pokolenie Z wskazują na kluczową rolę wysokości wynagrodzenia i atmosfery w miejscu pracy (Czernek, Stępnia, 2020). Wyniki wskazanych badań w dużej mierze korespondują z wynikami zaprezentowanymi w niniejszym rozdziale, podkreślając wagę przede wszystkim motywatorów płacowych oraz niektórych motywatorów niematerialnych. Preferencja dla czynników płacowych jest powszechnie widoczna w badaniach motywacji pracowników i może być dodatkowo związana z wyższymi oczekiwaniami finansowymi osób w młodym wieku. Z kolei istotna rola motywatorów niematerialnych, zwłaszcza dobrej atmosfery w pracy, zdaniem autorek może wynikać z przywiązywania wagi przez młodych ludzi do relacji interpersonalnych i dbałości o dobrostan psychiczny. Z drugiej strony, wskazywanie przez badanych studentów nieco mniejszej istotności motywatorów pozapłacowych może wynikać z powszechnej dostępności w przedsiębiorstwach różnorodnych benefitów, które mogą być postrzegane przez młodych pracowników jako standard na rynku pracy, a nie czynnik dodatkowo motywujący do pracy. Analizując kwestię czynników motywujących do pracy, należy jednak wziąć pod uwagę nie tylko przynależność pokoleniową osób badanych (pokolenie Z) oraz branżę (TSL), lecz także uwarunkowania społeczne i gospodarcze, w tym rosnący obecnie poziom inflacji, a także zmiany na rynku

pracy wywołane pandemią COVID-19, które w istotny sposób mogą wpływać na znaczenie motywatorów w miejscu pracy.

Uzyskane wyniki badań mogą stanowić podstawę do wskazania rekomendacji dla przedsiębiorstw branży TSL w obszarze konstruowania systemów motywacyjnych z myślą o młodszych pokoleniach pracowników. Uzyskane rezultaty pokazują, że dla młodych osób – przyszłych pracowników branży – najbardziej istotne są: wysokie wynagrodzenie, dobra atmosfera w pracy, stabilne miejsce pracy, możliwość awansu zawodowego, a także niektóre motywytorozapłacowe: komfortowe, wygodne miejsce pracy, możliwość realizacji szkoleń/kursów oraz nowoczesne narzędzia pracy. Tym samym można wnioskować, że wymienione elementy warto szczególnie akcentować, konstruując system motywacyjny czy tworząc ofertę pracy skierowaną do przedstawicieli młodszych pokoleń.

Zrealizowane badania nie wyczerpują naturalnie tematu systemu wynagradzania całkowitego i jego wpływu na motywację pracowników branży TSL, jednak mogą stanowić pewien wkład w tę tematykę poprzez włączenie perspektywy studentów logistyki jako przyszłych pracowników w tej branży. Zestawienie opinii dwóch grup – studentów i pracodawców – w kwestii kluczowych kompetencji i trendów rozwojowych w logistyce zostało zastosowane m.in. w publikacji *Kompetencje w logistyce w świetle aktualnych wyzwań* (Kwiatkowska-Ciotucha i in., 2021). Dodatkowo przyszłe badania w tym zakresie warto rozszerzyć o perspektywę oczekiwań pracodawców branży TSL co do kompetencji pracowników, w tym zwłaszcza osób reprezentujących najmłodsze generacje. Refleksja nad potrzebami i oczekiwaniami przedstawicieli młodego pokolenia na rynku pracy w branży TSL może przyczynić się do sprawnego odpowiadania na wyzwania zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi.

## Spis literatury

### Artykuły

- Alhmoud, A., Rjoub, H. (2019), *Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context*, „SAGE Open”, 9(2), 1–13, <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- Beck-Krala E. (2012), *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5(88), 23–35.
- Beck-Krala E., Tarczoń E., Masłyk T. (2017), *Employee Satisfaction with Tangible and Intangible Rewards in Health Care Sector*, „Polish Journal of Management Studies”, 16(2), 17–27, <http://dx.doi.org/10.17512/pjms.2017.16.2.02>
- Borkowska S. (2012), *Struktura wynagrodzeń w procesie zmian*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 5(88), 11–22.

- Fobian D., Maloa F. (2020), *Exploration of the Reward Preferences of Generational Groups in a Fast-moving Consumer Goods Organisation*, „South African Journal of Human Resource Management”, 18(1), 1–11, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1244>
- Godlewska-Werner D., Peplińska A., Zawadzka A.M., Połomski P. (2020), *Work Motives in the Context of Generational Differences, Gender Differences, and Preferred Values*, „Polish Psychological Bulletin”, 51(2), 116–125, <http://dx.doi.org/10.24425/ppb.2020.133769>
- Gulyani G., Sharma T. (2018), *Total Rewards Components and Work Happiness in New Ventures: The Mediating Role of Work Engagement*, „Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship”, 6(3), 255–271, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2017-0063>
- Mahmoud A.B., Fuxman L., Mohr I., Reisel W.D., Grigoriou N. (2021), *„We Aren't Your Reincarnation!” Workplace Motivation across X, Y and Z Generations*, „International Journal of Manpower”, 42(1), 193–209, <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Marin R. (2021), *Rewards Management in Organizations: A Retrospective on What Organizations Have Set Out and Achieved in Order to Identify Future Actions*, „The Journal of Organizational Management Studies”, 2021, 1–12, <http://dx.doi.org/10.5171/2021.642473>
- Pregolato M., Bussin M.H., Schlechter A.F. (2017), *Total Rewards that Retain: A Study of Demographic Preferences*, „SA Journal of Human Resource Management”, 15(1), 1–10, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.804>
- Rai A., Ghosh P., Dutta T. (2019), *Total Rewards to Enhance Employees' Intention to Stay: Does Perception of Justice Play any Role?*, „Evidence-based HRM”, 7(3), 262–280, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2018-0045>
- Reza M.M.H., Vorobyova K., Rauf A. (2021), *The Effect of Total Rewards System on the Performance of Employees with a Moderating Effect of Psychological Empowerment and the Mediation of Motivation in the Leather Industry of Bangladesh*, „Engineering Letters”, 29(1), 1–29, <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4679465>
- Riaz H., Akhtar Ch.S., Aslam R. (2018), *Total Rewards and Employee Performance: Investigating the Mediating Role of Employee Motivation in Telecom Sector*, „Pakistan Administrative Review”, 2(3), 342–356.
- Sarkar J. (2021), *The Mediating Role of Needs Satisfaction on the Relationship between Total Rewards Satisfaction and Retention: A Proposed Model*, „Organizational Psychology”, vol. 11(3), 153–167.
- Van Rossem A. (2021), *Introducing a Cognitive Approach in Research about Generational Differences: The Case of Motivation*, „International Journal of Human Resource Management”, 32(14), 2911–2951, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1616592>

## Książki

- Al Mojahed N. (2020), *How Does a Total Reward System Influence Employee Motivation Among Executive Management? An Analysis of the UAE Real Estate Industry*, [w:] V. Pereira, M. Neal, Y. Temouri, W. Qureshi (red.), *Human Capital in the Middle East. Palgrave Studies in Global Human Capital Management*, Palgrave Macmillan, Cham, 149–175, [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-42211-0\\_7](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-42211-0_7)
- Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.



- Borkowska S. (2006a), *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 317–353.
- Borkowska S. (2006b), *Wynagradzanie*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Czernek A., Stępniać O. (2020), *Jakie są oczekiwania pokolenia Z względem przyszłych pracodawców oraz czy pracodawcy są w stanie je spełnić?*, [w:] E. Śnieżek (red.), *Trendy w biznesie. Tom III*, Wydawnictwo SIZ, Łódź, 71–79.
- Jachnis A. (2008), *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Juchnowicz M., Kinowska H., Rostkowski T. (2021), *Skuteczne systemy wynagradzania w biznesie i sektorze publicznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, wyd. II uzupełnione, Placet, Warszawa.
- Kozar Ł.J., Oleksiak P. (2022), *Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-819-1>
- Kwiatkowska-Ciotucha D., Załuska U., Grześkowiak A., Jakubiak M. (2021), *Kompetencje w logistyce w świetle aktualnych wyzwań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, wyd. 3, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Szczepańska K. (2022), *Total Rewards w praktyce. Nowoczesne podejście do polityki wynagrodzeń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2019), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- WorldatWork (2007), *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards*, John Wiley and Sons, New York.

## Raporty i opracowania

- GUS (2021a), *Informacja Głównego Urzędu Statystycznego w sprawie skorygowanego szacunku produktu krajowego brutto za 2020 rok*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/roczne-rachunki-narodowe/informacja-glownego-urzedu-statystycznego-w-sprawie-skorygowanego-szacunku-produktu-krajowego-brutto-za-2020-rok,9,7.html> [dostęp: 18.07.2022].
- GUS (2021b), *Przedsiębiorstwa niefinansowe według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2020 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe-według-rodzajow-i-miejsc-prowadzenia-dzialalnosci-w-2020-roku,32,2.html> [dostęp: 18.07.2022].

- GUS (2021c), *Wybrane aspekty rynku pracy w Polsce. Aktywność ekonomiczna ludności przed i w czasie pandemii COVID-19*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/zasady-metodyczne-rocznik-pracy/wybrane-aspekty-ryнку-pracy-w-polsce-aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-przed-i-w-czasie-pandemii-covid-19,11,1.html> [dostęp: 18.07.2022].
- GUS (2022), *Popyt na pracę w 2021 roku*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/popyt-na-prace/popyt-na-prace-w-2021-roku,1,17.html> [dostęp: 18.07.2022].
- Hays (2017), *Cała prawda o logistyce*, [https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/hays\\_2074149.pdf/23262b00-095c-c9d4-d9e4-ce2dc2e6bc00?t=1566540847654](https://www.hays.pl/documents/63327/2210536/hays_2074149.pdf/23262b00-095c-c9d4-d9e4-ce2dc2e6bc00?t=1566540847654) [dostęp: 27.06.2022].
- ManpowerGroup (2021), *Logistyka w Polsce*, <https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2021/05/Raport-Logistyka-w-Polsce.pdf> [dostęp: 27.06.2022].
- PwC (2022), *Młodzi Polacy na rynku pracy*, [https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-rynku-pracy-2022\\_pl.pptx.pdf](https://www.pwc.pl/pl/pdf/mlodzi-polacy-na-rynku-pracy-2022_pl.pptx.pdf) [dostęp: 27.06.2022].



## Rozdział 6


# Rola kontraktu psychologicznego w realizacji polityki personalnej na przykładzie przedsiębiorstw z branży TSL

**Anna Rogozińska-Pawełczyk**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Pracy i Polityki Społecznej

e-mail: [anna.rogozinska@uni.lodz.pl](mailto:anna.rogozinska@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0002-9376-6915>

## Wprowadzenie

Pracownicy są ważnym zasobem strategicznym w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jak zarządzać pracownikami, aby zwiększyć wydajność ich pracy oraz jak zatrzymać kluczowe dla organizacji talenty, to stałe wyzwania, przed którymi stają specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi (Collins i in., 2013, s. 211–225). Przedsiębiorstwa z sektora TSL stoją jednak przed bardziej złożonymi wyzwaniami dotyczącymi kwestii zarządzania potencjałem pracowniczym ze względu na dużą mobilność pracowników, co ogranicza ich rozwój wiedzy, produktywność i innowacyjność oraz transformację w kierunku nowych technologii (Stoilkovska, Markovi, 2015, s. 145–152). W związku z tym pracownicy oczekują od organizacji spełnienia wielu różnorodnych zobowiązań w ramach oficjalnego i nieoficjalnego kontraktu (Hartmann, Rutherford, 2015, s. 158–170). W tym procesie bardzo ważną rolę odgrywa kontrakt psychologiczny. Wpływa on bowiem na postawy i zachowania pracowników, a także na wyniki organizacji (Rogozińska-Pawełczyk, 2020, s. 581–601). Odnosi się on do różnych aspektów relacji pracowniczych w organizacji (Guest, 2004, s. 541–555) oraz konsekwencji przyjmowania i wypełniania wzajemnych zobowiązań służących realizacji celów organizacji (Rousseau, 2004, s. 120–127). Kontrakt psychologiczny opiera się na postrzeganiu i zaangażowaniu pracowników, budując wzajemną odpowiedzialność i zobowiązanie tworzące niepisaną więź między pracownikami a przedsiębiorstwem

(Jaworski i in., 2018, s. 1–12). Może pomóc pracodawcom zrozumieć i przewidzieć zachowania pracowników, skłonić pracowników poprzez zapewnienie im przyjaznego środowiska pracy, wyższych dochodów czy możliwości awansu, do większego zaangażowania, a także spowodować, że w większym stopniu będą realizować cele przedsiębiorstwa poprzez oferowanie swojej specjalistycznej wiedzy i unikatowych umiejętności (Chi i in., 2019, s. 238–253).

W przypadku przedsiębiorstw logistycznych (Jing, 2020, s. 762–768) zastosowanie koncepcji kontraktu psychologicznego w ramach realizacji polityki personalnej może skutecznie poprawić wewnętrzną motywację oraz proaktywność pracowników, oraz zmniejszyć ich mobilność, promując w ten sposób zrównoważony rozwój przedsiębiorstw sektora TSL.

Dotychczas przeprowadzano wiele naukowych analiz dotyczących związku między wypełnianiem założeń wynikających z kontraktu psychologicznego a polityką personalną (w tym praktykami HR) przedsiębiorstw (np. Gibbard i in., 2017, s. 1966; Peng i in., 2016, s. 815–825; Rogozińska-Pawełczyk, 2020, s. 581–601). W szczególności szereg badań empirycznych dowiodło, że praktyki HR w dużej mierze kształtują kontrakt psychologiczny (Conway, Briner, 2009, s. 71–130; Zhang, Morris, 2014, s. 68–90; Rogozińska-Pawełczyk, 2019, s. 9–23). Prowadzone dotychczas badania wykazały ponadto, że koncepcja kontraktu psychologicznego może znacząco stymulować entuzjazm pracowników do pracy, zwiększając tym samym produktywność przedsiębiorstw (Norberg, 2017, s. 375–388). Na podstawie działań organizacji za pomocą polityki personalnej oraz świadomie dobranych praktyk HR pracownicy generują własne postrzeganie relacji, które determinuje ich wzajemne zachowania i reakcje poznawcze (Li i in., 2016, s. 1–10). Innymi słowy, postrzeganie przez pracowników relacji zachodzących między nimi a pracodawcą, które można określić jako kontrakt psychologiczny, wiąże się z przyjmowaną polityką personalną, a ich odpowiednie połączenie może stymulować pożądane postawy i zachowania, a także przyczynić się do wypracowania przez pracowników oczekiwanych rezultatów pracy.

Ze względu na brak opracowań na temat kształtowania polityki personalnej opartej o kontrakt psychologiczny w firmach logistycznych, niniejsze badanie podejmuje analizę włączenia koncepcji kontraktów psychologicznych w politykę personalną przedsiębiorstw z sektora TSL. Wykrycie w Polsce zarysowanej luki badawczej oraz próba jej wypełnienia są istotne także ze względu na znaczenie samej szeroko pojętej branży TSL dla gospodarki naszego kraju. Uzyskane wyniki badań staną się pomocne przedsiębiorstwom logistycznym w wyznaczaniu punktu odniesienia do formułowania polityki personalnej sprzyjającej relacjom pracowniczym, polityki prorozwojowej, promującej transformację w kierunku nowych technologii i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw logistycznych.

## Kontrakt psychologiczny a polityka personalna firmy

Koncepcja kontraktu psychologicznego wywodzi się z teorii zachowań organizacyjnych (Zha i in., 2017, s. 35–46). Pierwotnie, w naukach o zarządzaniu była stosowana do opisu relacji między pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi. Kiedy przełożeni przyjmują pozytywne podejście do budowania otwartych relacji pracowniczych, wtedy pracownicy są w stanie wytworzyć silny entuzjazm do pracy (Chen i in., 2014, s. 285–306) i tworzy się między nimi poczucie wypełnienia kontraktu psychologicznego (Tekleab i in., 2019, s. 1–15). Warunki kontraktu psychologicznego nie są spisane, określone, negocjowane czy dyskutowane, ale mogą zostać przeformułowane przez kontekst, który w sposób dorozumiany lub wyraźny przekazujący przyszłe zobowiązania, lub zamiary (Kula, 2017, s. 78–87). W literaturze przedmiotu najczęściej spotyka się podział kontraktów na relacyjne reprezentujące dobra społeczno-emocjonalne oraz kontrakty transakcyjne, reprezentujące materialne interesy pracowników (Rousseau, 2000).

Kontrakt transakcyjny ma charakter czysto ekonomiczny, pieniężny i materialny, stąd istotne znaczenie ma tu precyzyjne określenie wkładów i korzyści. Czas trwania tego rodzaju kontraktu jest stosunkowo krótki i ograniczony, zerwanie jest łatwe, oczekiwane rezultaty są dokładnie ustalone, a odpowiedzialność za ich osiągnięcie wyraźnie określona. Oznacza to, że pracownicy zorientowani na transakcyjne kontrakty psychologiczne postrzegają swoją organizację przede wszystkim jako źródło dochodów i miejsce pracy. Ich wkład jest ograniczony ze względu na niski poziom przywiązania do organizacji. W związku z tym pracownicy o transakcyjnym kontrakcie psychologicznym częściej odchodzą z pracy, ponieważ mają tendencję do traktowania swojego obecnego stanowiska jako punktu wyjścia do dalszej kariery. W ramach tego rodzaju kontraktu zobowiązaniem ze strony organizacji jest tworzenie warunków sprzyjających indywidualnemu rozwojowi zawodowemu, co w konsekwencji sprzyja wzrostowi potencjału zawodowego pracownika na rynku pracy.

Kontrakt relacyjny opiera się głównie na wymianie pracowniczej lojalności wobec organizacji i zaangażowania w realizowanie jej interesów w zamian za bezpieczeństwo zatrudnienia oraz możliwość realizowania kariery wewnątrz organizacji. Ten rodzaj kontraktu zakłada zatrudnienie w dłuższej, nieokreślonej perspektywie, współpracę opartą na wzajemnym zaufaniu i lojalności, stosunkowo luźny związek między wynikami pracy a wynagrodzeniem, wspólnotę przestrzeganych, zarówno przez pracowników, jak i przełożonych norm i wartości oraz grupową odpowiedzialność za osiągnięte wyniki. Kreowanie kariery zawodowej pracowników w relacyjnym kontrakcie psychologicznym spoczywa przede wszystkim na organizacji i wiąże się z tworzeniem możliwości pionowych i poziomych awansów zawodowych, opracowaniem przejrzystego planu awansów pracowniczych oraz

rozwojem pełnoetatowego i długoterminowego zatrudnienia (Rogozińska-Pawełczyk, Gadomska-Lila, 2022, s. 5404).

Na podstawie przytoczonej charakterystyki obu rodzajów kontraktu można stwierdzić, że kontrakt psychologiczny pełni trzy główne funkcje w ramach realizacji polityki personalnej firmy: 1) stabilizującą relację między pracownikami a pracodawcą; 2) podnoszącą świadomość odpowiedzialności pracownika, co pozwala regulować jego postawy i wpływać na zachowanie; oraz 3) zwiększającą identyfikację pracownika z organizacją. Funkcjonowanie polityki personalnej na podstawie kontraktu psychologicznego jest oparte w głównej mierze na interaktywnych relacjach zachodzących między organizacją, pracownikami a poszczególnymi praktykami HR. Prawidłowo działający system interaktywnych relacji mobilizuje subiektywną inicjatywę i kreatywność pracowników. Polityka personalna oparta na kontrakcie psychologicznym wykorzystuje głównie praktyki HR w postaci zarządzania wynagrodzeniami, oceny wyników pracy, awansu zawodowego, systemu nagród i kar oraz innych systemów bezpieczeństwa, a także kompleksowej polityki motywacyjnej dostosowanej do potrzeb pracowników, promującej rozwój i szkolenie zatrudnionych dbając jednocześnie o zrównoważony rozwój przedsiębiorstw logistycznych.

## Metodyka badań

Głównym celem badania ilościowego było przybliżenie działania polityki personalnej uwzględniającej realizację kontraktów psychologicznych w przedsiębiorstwach logistycznych. Dokonano ustalenia stopnia ważności poszczególnych zmiennych wchodzących w skład dwóch rodzajów kontraktu psychologicznego (relacyjnego i transakcyjnego) oraz stopnia występowania oczekiwań pracowniczych w ramach istniejących relacji zatrudnienia w firmach logistycznych. Kwestionariusz ankiety badający kontrakt psychologiczny zawierał dwie podskale: kontrakt typu relacyjnego i kontrakt typu transakcyjnego. Klasyfikacja została dokonana na podstawie systemu kategoryzacji wykorzystywanego przez Thompsona i Harta (Thompson, Hart, 2006, s. 229–241). Analiza obu współczynników wykazała, że wszystkie pomiary miały wysoki poziom rzetelności  $CR/\alpha > 0,75$ . Zmienne sklasyfikowane w kategorii transakcyjnego kontraktu psychologicznego ( $\alpha = 0,96$ ) zawierały elementy ekonomiczne, tj. wynagrodzenie, jego poziom i skład oraz podział zysku ze względu na wkład pracownika, oraz elementy, które mogą być źródłem przyszłych dochodów, np. możliwość rozwoju osobistego lub awansu. Zmienne przypisane do relacyjnego kontraktu psychologicznego ( $\alpha = 0,86$ ) obejmowały takie elementy społeczne jak dobra atmosfera w miejscu pracy, wartości związane z odpowiedzialnością społeczną organizacji i relacjami między pracownikiem a pracodawcą (np. pewność i bezpieczeństwo pracy lub uczciwość pracodawcy). Określenie

stopnia ważności wiązało się przyporządkowaniem przez respondentów różnym oczekiwaniom wagi od 1 do 5 w ramach 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało, że dana pozycja kwestionariusza „w ogóle nie odnosi się do zachodzącej/oczekiwanej relacji pracodawca-pracownik” a 5 oznacza, że dana pozycja kwestionariusza „w bardzo wysokim stopniu opisuje zachodzącą/oczekiwane relacje”.

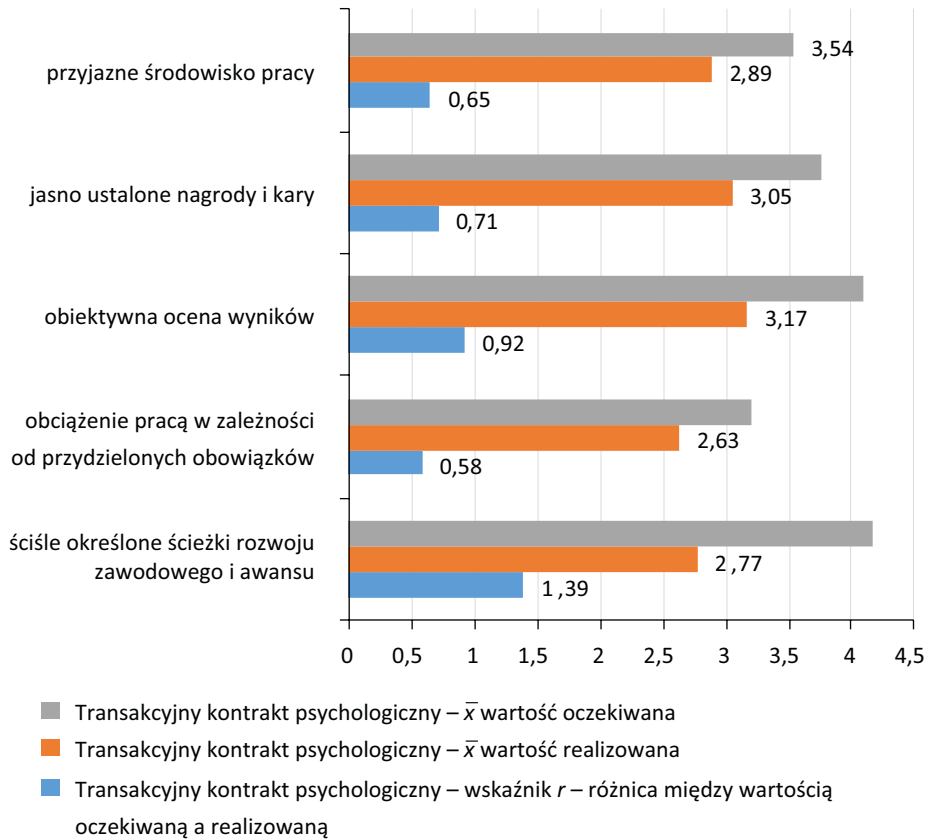
Badaniem objęto 103 respondentów, którzy byli zatrudnieni w przedsiębiorstwach z województwa łódzkiego reprezentujących sektor TSL. Wykorzystano w nim technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI). Dane zebrane w ramach każdego wywiadu zostały przeanalizowane pod kątem ścieżki kwestionariusza, która była prowadzona przez skrypt, a także pod kątem spójności narzędzia. W ramach pozyskania próby badawczej zastosowano dobór celowy.

Dane demograficzne próby badawczej wskazują, że 44,9% uczestników stanowiły kobiety, a 55,1% mężczyźni. Połowa z całej grupy respondentów nie ukończyła jeszcze 39 roku życia (50,0%), a prawie trzy czwarte badanej grupy miało wykształcenie na poziomie magisterskim (71,4%). Jeśli chodzi o staż pracy w obecnej firmie, 61,5% respondentów odpowiedziało, że pracowało w badanej firmie do 10 lat, podczas gdy 35,8% badanych respondentów miało 10 lat i więcej doświadczenia. Rozkład stanowisk w hierarchii zawodowej ma standardowy wygląd odwróconego trójkąta. Większość uczestników badania zatrudniona jest na stanowiskach niekierowniczych (74,9%) a mniejszość to menedżerowie (17%) i kadra kierownicza (8,1%).

## **Realizowane a oczekiwane potrzeby wynikające z kontraktu psychologicznego w opinii badanych pracowników sektora TSL**

Poczucie realizacji oczekiwań wynikających z kontraktów psychologicznych są podstawą rozumienia relacji pracodawca-pracownik w ramach prowadzonej polityki personalnej firmy. Transakcyjny kontrakt psychologiczny w swojej istocie stymuluje pracowników do angażowania się w działalność na rzecz firmy głównie a aspektach materialnej polityki personalnej. W niniejszym badaniu wskaźnik oceny ważności zarówno realizowanych, jak i oczekiwanych potrzeb pracowników odnoszących się do kontraktu transakcyjnego podzielono na pięć kategorii: ściśle określone ścieżki rozwoju zawodowego i awansu, obciążenie pracą w zależności od przydzielonych obowiązków, obiektywna ocena wyników, jasno ustalone nagrody i kary oraz przyjazne środowisko pracy. Osiągnięte wyniki przedstawiono na wykresie 1.





**Wykres 1.** Transakcyjny kontrakt psychologiczny stan realizowany a oczekiwany

**Źródło:** opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego wykresu, badani pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach logistycznych najwyżej cenią sobie realizowanie przez organizacje oceny wyników ich pracy na podstawie obiektywnych kryteriów ( $\bar{x} = 3,17$ ), jak również dobrze zwerbalizowany system nagród i kar ( $x = 3,05$ ). Wskazuje to, że w opinii respondentów, na tych dwóch komponentach opiera się obecna polityka personalna badanych firm. Z kolei obciążenie pracą w zależności od przydzielonych obowiązków wynikających z zajmowanego stanowiska pracy zostało w najmniejszym stopniu wskazane przez respondentów ( $\bar{x} = 2,63$ ). Taka postać rzeczy wskazuje na to, że w obecnych czasach, w przedsiębiorstwach logistycznych intensywność pracy wzrasta, co silnie wpływa na pracowników i ich jakość relacji z pracodawcą.

Można zauważyć również, że istnieje większa potrzeba realizacji wszystkich elementów kontraktu transakcyjnego, niż ma to miejsce przy ocenie stanu ich zaspokojenia. Wysokie oczekiwania w stosunku do różnych wskaźników, w szczególności do zapewnienia możliwości rozwoju i awansów ( $\bar{x} = 4,16$ ) oraz obiektywnej ocenie wyników ( $\bar{x} = 4,09$ ), mogą świadczyć, że odgrywają one istotną rolę w efektywnym zarządzaniu

pracownikami w logistyce. Firmy powinny także przywiązywać wagę do zwiększenia poczucia realizacji pozostałych elementów kontraktowych (jak np. obciążenie pracą –  $\bar{x} = 3,21$ ), co spowoduje wśród pracowników wystąpienie pożądanych dla firmy postaw i zachowań, a przede wszystkim pobudzi ich entuzjazm do pracy.

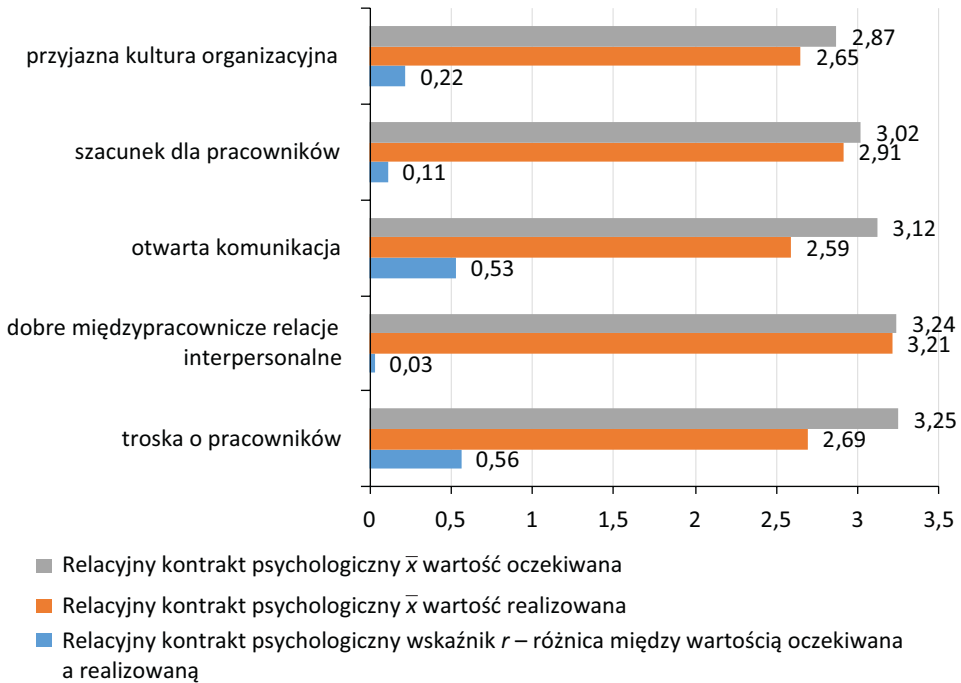
Dodatkowo dokonano wyliczenia wskaźnika  $r$ , czyli różnicy między wartością oczekiwaną a realizowaną kontraktu psychologicznego. Wskaźnik określa skalę pracowniczej dysatisfakcji kontraktowej, która oznacza, że im większe  $r$ , tym stopień dysatisfakcji kontraktowej jest większy, i odwrotnie. Z przeprowadzonych analiz wynika, że duży stopień niezadowolenia z wypełniania założeń kontraktu psychologicznego dotyczy kwestii inwestowania w rozwój zawodowy i wytyczania ścieżki zawodowej pracowników ( $r = 1,39$ ). Może to świadczyć o występowaniu istotnego problemu w prowadzonej polityce ZZL firm z branży TSL, bowiem swoją „klasyką” jest, że właśnie w ramach transakcyjnego kontraktu psychologicznego pracownicy oczekują zwykle możliwości rozwijania swoich *employabilities*. Ponadto wysoki poziom dysatisfakcji kontraktowej dotyczy także kwestii obiektywnej oceny uzyskiwanych przez pracownika wyników ( $r = 0,92$ ).

Relacyjny kontrakt psychologiczny koncentruje się głównie na relacjach interpersonalnych i atmosferze pracy, którą odczuwają pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach logistycznych. Obejmuje on relacje interpersonalne zachodzące pomiędzy pracownikami a menadżerami, relacje interpersonalne pomiędzy samymi pracownikami oraz elementy kształtujące kulturę organizacyjną w przedsiębiorstwie. W niniejszym badaniu wskaźnik oceny ważności zarówno realizowanych, jak i oczekiwanych potrzeb pracowników odnoszących się do kontraktu relacyjnego zostały określone jako troska o pracowników, dobre międzypracownicze relacje interpersonalne, otwarta komunikacja, szacunek dla pracowników oraz przyjazna kultura organizacyjna. Wyniki w zakresie realizowanych i oczekiwanych relacyjnych potrzeb kontraktowych przedstawiono na wykresie 2.

Można zauważyć, że respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa logistyczne najwyżej cenią istnienie w firmie dobrych relacji interpersonalnych ( $x = 3,21$ ), a najniżej obecnie funkcjonującą komunikację pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikami ( $\bar{x} = 2,59$ ). To właśnie transparentne komunikowanie tego, co się dzieje w firmie oraz o informowanie na bieżąco o planowanych i wdrażanych zmianach, przedsiębiorstwa logistyczne powinny poprawić w zakresie relacyjnego kontraktu psychologicznego.

Podobnie jak w przypadku kontraktu transakcyjnego, respondenci posiadają wyższe oczekiwania co do realizacji wszystkich poddanych badaniu elementów relacyjnego kontraktu psychologicznego niż w przypadku oceny ich zaspokojenia. Respondenci najbardziej oczekują od swojego pracodawcy troski i przywiązywania im dostatecznej uwagi ( $x = 3,25$ ), a także dbałości o utrzymywanie dobrych relacji pracodawca-pracownik ( $\bar{x} = 3,24$ ). Ten drugi element kontraktu relacyjnego okazuje się niemiernie istotny dla pracowników, bowiem zarówno w wartościach realizowanych, jak i oczekiwanych osiąga wysokie wyniki. Jeśli chodzi o oczekiwaną wartość, którą badani ocenili najniżej, to jest to potrzeba utrzymywania

przyjaznej kultury organizacyjnej ( $x = 2,87$ ) oraz okazywanie przez przełożonego szacunku w stosunku do pracowników ( $\bar{x} = 3,02$ ). Może to świadczyć o większym przywiązywaniu wagi do bieżących i krótkoterminowych aspektów personalnych, a także ignorowaniu założeń wynikających z misji, wizji i strategii firmy oraz po-dążaniu za nie do końca sprecyzowanymi wartościami organizacyjnymi.



**Wykres 2.** Relacyjny kontrakt psychologiczny stan realizowany a oczekiwany

**Źródło:** opracowanie własne.

Analizując wskaźnik  $r$ , można dostrzec dużo mniejsze różnice, niż miało to miejsce w przypadku kontraktu transakcyjnego, w wartościach poszczególnych wymiarów kontraktu relacyjnego, choć i tutaj największe poziomy dyssatisfakcji kontraktowej dotyczą troski o pracowników ( $r = 0,56$ ) oraz otwartej komunikacji ( $r = 0,53$ ).

Podsumowując, elementy składowe relacyjnego i transakcyjnego kontraktu psychologicznego funkcjonującego pośród badanych pracowników sektora TSL nie są w pełni realizowane przez pracodawców, a poziom ich realizacji jest relatywnie niski. Ponadto istnieje pewna rozbieżność pomiędzy poczuciem realizacji poszczególnych potrzeb kontraktowych a powstałymi potrzebami ich spełnienia. W związku z tym przedsiębiorstwa logistyczne powinny opracować wielowymiarową politykę personalną opartą na koncepcji kontraktów psychologicznych, aby skutecznie wyjaśnić motywy zachowania poszczególnych pracowników oraz dobrać bardziej skuteczne metody oddziaływania na te zachowania, a przez to promować zrównoważony rozwój przedsiębiorstw sektora TSL.

## Wskazówki dotyczące kreowania polityki personalnej z uwzględnieniem założeń kontraktowych

Kontrakt psychologiczny, który jest realizowany w ramach funkcjonującej polityki personalnej, charakteryzuje się subiektywnością i zmiennością, a stopień poczucia realizacji kontraktu psychologicznego pracowników w przedsiębiorstwach logistycznych będzie się zmieniać w czasie wraz z realizacją ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań. Jednocześnie, wraz z ciągłą zmianą oraz procesami dostosowawczymi i rozwojowymi, przedsiębiorstwa logistyczne będą stale podnosić wymagania wobec pracowników, co spowoduje, że elementy składowe kontraktu psychologicznego mogą również ulec zmianie. W związku z tym, uwzględniając cechy subiektywności i zmienności pracowników oraz w połączeniu z rozwojem organizacyjnym, przedsiębiorstwa logistyczne powinny formułować politykę personalną na podstawie zasad, które ilustruje tabela 1.

**Tabela 1.** Zasady formułowania polityki personalnej w przedsiębiorstwach logistycznych

1	Zasada sprawiedliwości	<p>Odnosi się ona głównie do osobistej świadomości pracowników, czy są sprawiedliwie traktowani w pracy przez swoich przełożonych i pracodawcę.</p> <p>W odniesieniu do formułowania polityki personalnej w ramach wynagradzania, oceny wyników, rozwoju zawodowego, czy awansu zawodowego, poczucie sprawiedliwego traktowania można zapewnić pracownikom poprzez ściśle przestrzeganie ustalonych standardów oceny. Podejmowanie wszystkich decyzji personalnych powinno opierać się o wspólne uzgodnienia <i>managementu</i> i wynikać z założeń misji wizji i strategii firmy. Założenia polityki personalnej powinny być znane wszystkim pracownikom firmy, a komunikowanie o nowych kierunkach czy zmianach powinno odbywać się publicznie, w przejrzysty sposób z szacunkiem i uznaniem dla wszystkich zatrudnionych.</p>
2	Zasada różnorodności	<p>Odnosi się ona do indywidualnych potrzeb i oczekiwań pracowników, które mogą się zmieniać w zależności od wieku, stanowiska pracy czy rodzaju podpisanej z pracownikiem umowy o pracę.</p> <p>Podczas realizacji polityki personalnej ważnym staje się relacja bezpośredniego przełożonego i pracownika, podczas której następuje poznanie i określenie różnego rodzaju wymagań poszczególnych pracowników. Wiedza o specyficznych potrzebach i oczekiwaniach pracowniczych, którą przekazuje menadżer działowi personalnemu, staje się filarem formułowania polityki personalnej i dostosowywania określonych praktyk HR do potrzeb każdego pracownika z osobna.</p>

Tabela 1 (cd.)

3	Zasada instrumentalności	<p>Odnosi się ona do traktowania przez pracowników celów organizacji w kategorii środków do realizacji celów osobistych.</p> <p>Formułowanie polityki personalnej powinno zatem opierać się o kształtowanie indywidualnych przekonań pracowników o korzyściach, które uzyskają dzięki wytężonej pracy i zaangażowaniu w realizację celów organizacyjnych oraz o wytworzenie poczucia, że korzyści, które pracownicy uzyskają z włożonego w pracę wysiłku, przeważają nad kosztami.</p> <p>Pracownicy będą realizować własne cele i potrzeby, tylko jeśli dzięki ich pracy organizacja odniesie sukces. Istotne zatem stają się działania personalne oparte na uczciwym, etycznym traktowaniu i poszanowaniu pracowniczej godności, na postrzeganiu zatrudnionych jako interesariuszy, a nie wyłącznie jako podwładnych, na docenianiu i nagradzaniu wkładu wnoszonego do organizacji, na uzyskiwaniu informacji zwrotnych oraz wspieraniu przez pracodawcę rozwoju kompetencji.</p>
---	--------------------------	---

**Źródło:** opracowanie własne.

Analiza wyników badań wskazuje, że pracownicy przedsiębiorstw logistycznych posiadają wysokie oczekiwania w stosunku do każdego elementu obu rodzajów kontraktu psychologicznego, a potrzeba realizacji owych oczekiwań jest większa niż w przypadku oceny ich zaspokożenia. Daje to podstawy do ujęcia koncepcji kontraktu psychologicznego w procesie formułowania polityki personalnej. Proces nawiązywania kontraktu psychologicznego rozpoczyna się przy pierwszych kontaktach z pracodawcą. Wchodząc w świat nowej pracy, każdy kandydat na członka organizacji wnosi osobisty zestaw wartości, kompetencji, wiedzy, norm społecznych, schematów poznawczych, nawyków, przyzwyczajzeń i ekspresję cech indywidualnych. Przekonania zbudowane na podstawie uprzednich doświadczeń zawodowych, z jakimi rozpoczyna pracę dana osoba, mogą diametralnie się różnić od stanu faktycznego. Stąd nawet w ramach jednej organizacji, szczególnie działającej w branży TSL, poziom realizacji kontraktu psychologicznego poszczególnych jej uczestników w ramach przyjętej polityki personalnej może być oceniany odmiennie, wtedy, gdy wszyscy podlegają tym samym personalnym zasadom ogólnym. Biorąc pod uwagę opisane tendencje w kreowaniu polityki personalnej przedsiębiorstw logistycznych, coraz bardziej na ważności zyskuje jakość budowanych relacji pracodawca-pracownik na podstawie zasad sprawiedliwości, różnorodności i instrumentalności.

## Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu dokonano analizy zastosowania koncepcji kontraktu psychologicznego w formułowaniu polityki personalnej przedsiębiorstw logistycznych z sektora TSL. W badaniach empirycznych ustalono oczekiwania, które zdaniem respondentów zatrudniająca ich firma logistyczna spełnia. W dalszym postępowaniu badawczym ankietowani oceniali stopień zaspokojenia oczekiwań wynikających z relacyjnego i transakcyjnego kontraktu psychologicznego w obecnym miejscu zatrudnienia.

Z przeprowadzonych badań i analiz wynikają następujące wnioski:

1. Struktura kontraktu psychologicznego składa się z dwóch wymiarów: wymiaru transakcyjnego i wymiaru relacyjnego, które reprezentują główne potrzeby pracowników przedsiębiorstw logistycznych wykonujących swoje obowiązki w ramach codziennej pracy. Mniejsze różnice pomiędzy wartościami oczekiwanymi a realizowanymi dostrzec można w przypadku relacyjnego kontraktu psychologicznego. Jest to dowód na to, że przedsiębiorstwa logistyczne podmiotowo traktują swoich pracowników i przywiązują wagę do społecznych aspektów nawiązywanych relacji pracownik-pracodawca.
2. Respondenci w głównej mierze wysoko cenią sobie realizację przez swojego pracodawcę oczekiwań związanych z: obiektywną oceną wyników, utrzymywaniem dobrych relacji interpersonalnych, jasno ustalonymi nagrodami i karami oraz okazywaniem szacunku pracownikom. Stanowią one ważną podstawę dla przedsiębiorstw logistycznych do formułowania polityki personalnej.
3. Największe oczekiwania pracowników dotyczące potrzeby realizacji składowych obu rodzajów kontraktu psychologicznego wiążą się z: określaniem ścieżek rozwoju i możliwości awansu, troską o pracowników oraz utrzymywaniem dobrych relacji interpersonalnych. Przedsiębiorstwa logistyczne określając założenia polityki personalnej, powinny zatem zwrócić największą uwagę na owe elementy, aby rozsądnie zaplanować rozwój karier w ramach organizacji i zarządzać talentami, poprawić partnerską komunikację z pracownikami i bardziej zaangażować pracowników w procesy partycypacyjne traktując ich jednocześnie jako interesariuszy.
4. Formułując optymalną politykę personalną, przedsiębiorstwa logistyczne powinny kierować się zasadami sprawiedliwości, różnorodności oraz instrumentalności, a także wszędzie tam, gdzie zaistnieje potrzeba, stosować środki zaradcze i sugestie dotyczące poszczególnych elementów relacyjnego i transakcyjnego kontraktu psychologicznego.

## Spis literatury

### Artykuły

- Chen X., Ren T., Knoke D. (2014), *Do Nonprofits Treat Their Employees Differently? Incentive Pay and Health Benefits*, „Nonprofit Management and Leadership”, 24(3), 285–306, <https://doi.org/10.1002/nml.21093>
- Chi W., Liao H., Wang L., Zhao R., Ye Q. (2019), *Incentives to Move Up: Effects of Pay Gaps between Levels on Employee Performance*, „Human Resource Management Journal”, 29(2), 238–253, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12221>
- Collins A.M., Cartwright S., Hislop D. (2013), *Homeworking: Negotiating the Psychological Contract*, „Human Resource Management Journal”, 23(2), 211–225, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00200.x>
- Conway N., Briner R.B. (2009), *Fifty Years of Psychological Contract Research: What do We Know and What are the Main Challenges?*, „International Review of Industrial and Organizational Psychology”, 24(71), 71–130.
- Gibbard K., Griep Y., De Cooman R., Hoffart G., Onen D., Zareipour H. (2017), *One Big Happy Family? Unraveling the Relationship between Shared Perceptions of Team Psychological Contracts, Person-team Fit and Team Performance*, „Frontiers in Psychology”, 8, 1966, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01966>
- Guest D. (2004), *Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: An Analysis and Review of the Evidence*, „International Journal of Management Reviews”, 5–6, 1–19, <https://doi.org/10.1111/j.1460-8545.2004.00094.x>
- Hartmann N.N., Rutherford B.N. (2015), *Psychological Contract Breach's Antecedents and Outcomes in Salespeople: The Roles of Psychological Climate, Job Attitudes, and Turnover Intention*, „Industrial Marketing Management”, 51, 158–170, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.017>
- Jaworski C., Ravichandran S., Karpinski A.C., Singh S. (2018), *The Effects of Training Satisfaction, Employee Benefits, and Incentives on Part-time Employees' Commitment*, „International Journal of Hospitality Management”, 74, 1–12, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011>
- Jing K. (2020), *Application of Psychological Contract Theory in Incentive Policies of Logistics Enterprises*, „Revista Argentina de Clínica Psicológica”, 29(1), 762–768, <https://doi.org/10.24205/03276716.2020.103>
- Kula M.E. (2017), *An Extended Research on Subordinates Leader Member Exchange (LMX) Degree, Psychological Contract Breach and Organizational Identification*, „Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series”, 2, 78–87.
- Li J., Wong I.A., Kim W.G. (2016), *Effects of Psychological Contract Breach on Attitudes and Performance: The Moderating Role of Competitive Climate*, „International Journal of Hospitality Management”, 55, 1–10, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.02.010>
- Norberg P.A. (2017), *Employee Incentive Programs: Recipient Behaviors in Points, Cash, and Gift Card Programs*, „Performance Improvement Quarterly”, 29(4), 375–388, <https://doi.org/10.1002/piq.21233>

- Peng K.Z., Wong C., Song J.L. (2016), *How Do Chinese Employees React to Psychological Contract Violation?*, „Journal of World Business”, 51(5), 815–825, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.012>
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2019), *Significance of the Psychological Contract for the Relationship between Highly Effective HRM Systems and Employee Productivity*, „Organization and Management”, 3(186), 9–23.
- Rogozińska-Pawelczyk A. (2020), *The High-performance HRM Systems in Shaping Employee Performance – An Analysis into the Mediating Effect of the Psychological Contract Based on Organisations in Central Poland*, „Journal of Eastern and European Management Studies”, 25(3), 582–602, <http://dx.doi.org/10.5771/0949-6181-2020-3-581>
- Rogozińska-Pawelczyk A., Gadomska-Lila K. (2022), *The Mediating Role of Organisational Identification between Psychological Contract and Work Results: An Individual Level Investigation*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, 19(9), 5404, <https://doi.org/10.3390/ijerph19095404>
- Rousseau D.M. (2004), *Psychological Contracts in the Work-place: Understanding the Ties that Motivate*, „The Academy of Management Executive”, 18(1), 120–127, <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Stoilkovska B.B., Markovi Z. (2015), *The Role of Optimism-Pessimism in Anticipatory Psychological Contract Formation*, „Procedia Social and Behavioral Sciences”, 171, 145–152, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.100>
- Tekleab A.G., Lauilié L., De Vos A., De Jong J.P., Coyle-Shapiro J.A.-M. (2019), *Contextualizing Psychological Contracts Research: A Multi-sample Study of Shared Individual Psychological Contract Fulfilment*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, 29, 279–293, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1608294>
- Thompson J.A., Hart D.W. (2006), *Psychological Contracts: A Nano-Level Perspective on Social Contracts Theory*, „Journal of Business Ethics”, 68, 229–241, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9012-x>
- Zha S., Adams A.H., Calcagno-Roach J.M., Stringham D.A. (2017), *An Examination on the Effect of Prior Knowledge, Personal Goals, and Incentive in an Online Employee Training Program*, „New Horizons in Adult Education and Human Resource Development”, 29(4), 35–46, <https://doi.org/10.1002/nha3.20198>
- Zhang B., Morris J.L. (2014), *High-performance Work Systems and Organizational Performance: Testing the Mediation Role of Employee Outcomes Using Evidence from PR China*, „International Journal of Human Resource Management”, 25(1), 68–90, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>

## Książki

- Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym*, Wydawnictwo IPiSS, Warszawa.
- Rousseau D.M. (2000), *Psychological Contract Inventory, Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh (PA).





## Rozdział 7


# Spółeczna odpowiedzialność biznesu w branży TSL – studium przypadków

**Piotr Oleksiak**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Pracy i Polityki Społecznej

e-mail: [piotr.oleksiak@uni.lodz.pl](mailto:piotr.oleksiak@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0001-7889-396X>

## Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwowane jest koncentrowanie się przedsiębiorstw (także z branży TSL) w kierunku podejmowania i stosowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Standardy stosowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej – poprzez odpowiednie narzędzia – służą jako instrumenty zarządzania czy instrumenty komunikowania określonych wartości i standardów etycznych ze strony tych firm. Działania te często są powiązane z partnerami biznesowymi i ich celem jest promowanie takich wartości jak prawa pracownika, prawa człowieka, ochrona środowiska czy wreszcie budowa pozytywnego wizerunku firmy na rynku, wzmocnienie siły marki czy też wzrost zaufania do jej działań. Celem artykułu jest przedstawienie, jakie to różnorodne działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu stosują wybrane przedsiębiorstwa z branży TSL. Rozdział opiera się na literaturze z tego zakresu oraz informacjach pozyskanych ze stron internetowych badanych firm (także prezentowanych przez nie raportów, dotyczących realizacji zadań z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu).

## Spółeczna odpowiedzialność biznesu – zarys zagadnienia

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) znajduje swoje odzwierciedlenie w problematyce poruszanej w wielu różnorodnych dziedzinach takich jak – zarządzanie, ekonomia, prawo, filozofia czy etyka. Prekursorem społecznej odpowiedzialności był A. Carnegie, który stworzył pierwszą jej doktrynę, w której zawarł dwie zasady – dobroczynności oraz powierczości (Ryan, Sójka, 1997, s. 12).

Istnieje wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu (jest ona definiowana zarówno przez różne organizacje, jak i przez przedsiębiorstwa). Jedną z nich przedstawia Zielona Księga Komisji Europejskiej z 2001 roku, która definiuje CSR jako koncepcję, według której przedsiębiorstwa w swoich działaniach handlowych oraz kontaktach ze swoimi interesariuszami (w zarządzaniu relacjami z poszczególnymi interesariuszami) dobrowolnie biorą pod uwagę aspekty społeczne i ekologiczne (Commission of the European Communities, dostęp: 11.07.2022).

Z kolei Międzynarodowa Norma ISO 26000 określa społeczną odpowiedzialność biznesu<sup>1</sup> jako odpowiedzialność przedsiębiorstwa za wpływ jego decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko poprzez takie zachowania, które to: przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, biorą pod uwagę potrzeby interesariuszy, są zgodne z obowiązującymi zapisami prawnymi (także międzynarodowymi normami zachowania) oraz są spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach. Według tej normy główne obszary społecznej odpowiedzialności biznesu to – ład organizacyjny (system, poprzez który organizacja podejmuje i wdraża decyzje, zmierzające do realizacji jej celów), prawa człowieka (np. przeciwdziałanie dyskryminacji czy ochrona praw pracowniczych), stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, relacje z konsumentami czy zaangażowanie społeczne (Polski Komitet Normalizacyjny, dostęp: 11.07.2022).

Także Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju określa społeczną odpowiedzialność biznesu jako permanentne zobowiązanie przedsiębiorstwa do etycznego zachowania oraz przyczyniania się do rozwoju ekonomicznego przy jednoczesnej poprawie jakości życia zasobów ludzkich (ich rodzin) czy także społeczności i społeczeństwa jako ogółu (World Business Council for Sustainable Development, dostęp: 11.07.2022).

---

1 Norma ta definiuje także pojęcie zrównoważonego rozwoju oraz odpowiedzialności społecznej. Zrównoważony rozwój określany jest jako rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia są zaspokajane bez umniejszania możliwości przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie. Natomiast społeczna odpowiedzialność biznesu jest ściśle powiązana ze zrównoważonym rozwojem, gdyż jej celem jest wspieranie i wkład do idei zrównoważonego rozwoju.

Mimo bardzo wielu definicji społecznej odpowiedzialności biznesu można wyodrębnić określone elementy wspólne (Wolska, 2014, s. 535):

- wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu jest dobrowolne;
- działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu skierowane są do szerokiej grupy interesariuszy;
- przedsiębiorstwa wdrażające założenia społecznej odpowiedzialności biznesu w podejmowanych działaniach kierują się przede wszystkim zasadami etyki;
- społeczna odpowiedzialność biznesu to równowaga trzech wymiarów – ekonomicznego, społecznego i środowiskowego.

W zakresie ewolucji znaczeniowej społecznej odpowiedzialności biznesu można zauważyć przede wszystkim to, iż paternalistyczne relacje między danym przedsiębiorstwem a jego otoczeniem społecznym, które były oparte na filantropii, ustępują obecnie relacjom o charakterze partnerskim. Warto również podkreślić, iż następuje tutaj zwrócenie większej uwagi, niż do tej pory miało to miejsce, na problemy społeczne oraz środowiskowe. Na tle tych wspólnych elementów z koncepcją zrównoważonego rozwoju zarysowuje się kwestia rozwoju kapitału ludzkiego zarówno poprzez działania o charakterze edukacyjnym, jak i tworzenie odpowiednich warunków pracy (wyrażenie ze strony pracodawcy troski o dobro pracownika) (Kozar, 2017, s. 55–67). Polityka danego przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego wśród pracowników może przyczynić się do wdrożenia idei zrównoważonego rozwoju w życie społeczno-gospodarcze (Kozar, Oleksiak, 2022, s. 17). Przykładowym efektem takich działań może być „zazielenienie” stanowisk pracy w organizacjach (tworzenie zielonych miejsc pracy) (Kozar, 2015, s. 5–11; Kozar, 2019; Kozar, 2022, s. 133–146).

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w praktycznym życiu gospodarczym przejawia się w dwóch wymiarach – zewnętrznym i wewnętrznym (Rok, 2004, s. 20). Wymiar zewnętrzny obejmuje takie płaszczyzny jak:

- przestrzeganie praw człowieka (np. stwarzanie równych szans dla wszystkich pracowników czy stosowanie zasad sprawiedliwego handlu);
- pozytywny wpływ na społeczność lokalną (np. zaangażowanie w działalność charytatywną, wolontariat pracowniczy, stwarzanie miejsc pracy dla osób niepełnosprawnych, czy inwestycje społeczne);
- utrzymywanie odpowiednich i etycznych relacji z dostawcami i klientami (np. przestrzeganie terminowości dostaw i płatności, uwzględnianie społecznych i ekologicznych aspektów w decyzjach biznesowych, sprawne reagowanie na skargi klientów, dostarczanie na rynek produktów czy usług bezpiecznych dla środowiska i ludzi);
- troska o środowisko naturalne.

Natomiast obszar wewnętrzny odpowiada za:

- zarządzanie zasobami ludzkimi (np. równouprawnienie pracowników, pełna wymiana informacji między pracownikami a kadrą menedżerską, zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne, stwarzanie możliwości rozwoju pracowników, sprawiedliwe i godziwe wynagradzanie, realizowanie idei *work-life balance*);

- tworzenie i wdrażanie programów etycznych dla pracowników (np. kodeksy etyczne czy szkolenia z zakresu etyki);
- zapewnianie bezpieczeństwa i higieny pracy (w tym także działania w zakresie różnych form opieki zdrowotnej dla pracowników);
- tworzenie umiejętności dostosowywania się do zmian (np. uwzględnienie potrzeb i oczekiwań wszystkich stron w przypadku restrukturyzacji, elastyczne formy zatrudniania);
- pozytywne oddziaływanie przedsiębiorstwa na środowisko naturalne;
- stosowanie zasad nadzoru korporacyjnego (np. przejrzystość informacyjna, inwestycje w zakresie zrównoważonego rozwoju).

Należy pamiętać, iż wdrażanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu wiąże się także z kosztami. Koszty te można zaszeregować do dwóch grup (Mazur-Wierzbicka, 2012, s. 44):

- koszty jednorazowe (jednorazowe dotacje, np. darowizna przekazana przez przedsiębiorstwo ofiarom powodzi oraz inwestycje związane z uruchomieniem np. nowej linii ekoproduktów);
- koszty ponoszone przez firmę w sposób ciągły (koszty regularnych grantów i dotacji, np. przyznawanych przez przedsiębiorstwo w ramach programu społecznego, opłaty za ekoetykiety, certyfikaty, koszty materiałów, personelu, koszty usług szkoleniowych, produktów i usług związanych z podejmowanymi przez przedsiębiorstwo działaniami).

W opinii ekonomistów oraz ekspertów koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu ma swoje plusy, jak i minusy. Argumenty przytaczane przez jej zwolenników to (Buczowski i in., 2016, s. 37–38):

- teza, iż rynek nie jest wystarczającym regulatorem życia ekonomicznego, w związku z czym funkcjonowanie gospodarki wymaga zaangażowania uczestników tego rynku;
- wykorzystywanie przez przedsiębiorców zasobów powierzonych im przez społeczeństwa (np. zasoby naturalne). Ich wykorzystywanie może powodować szkody dla środowiska naturalnego, w związku z czym (zgodnie z zasadą powierniczości) organizacje powinny włączać się w działania na rzecz ochrony tychże zasobów;
- uzyskiwanie przez firmy w dłuższej perspektywie dodatkowych korzyści (większe zainteresowanie klientów, wzrost sprzedaży, łatwiejszy dostęp do kapitału czy wykwalifikowanej siły roboczej) z tytułu wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności biznesu;
- twierdzenie, iż powinnością firm (zwłaszcza tych ponadnarodowych, zasobnych w kapitał) jest aktywny udział w działaniach na rzecz rozwiązywania globalnych problemów społecznych i ekonomicznych.

Z kolei przeciwnicy stosowania działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu twierdzą, iż:

- organizacje, nie zajmując się na co dzień różnymi problemami społecznymi, nie mają wystarczającej wiedzy na temat działań w zakresie ich rozwiązywania;

- powinnością organizacji powinno być wypracowywanie zysku, a nie działalność charytatywna;
- zaangażowanie firm w działalność społeczną powoduje zacieśnienie ich relacji z władzą publiczną różnego szczebla, która ma kompetencje legislacyjne oraz dysponuje środkami publicznymi, które różnymi kanałami mogą trafić do przedsiębiorstw (poprzez system zamówień publicznych czy programy pomocy publicznej). Istnieje zatem zagrożenie, że w pewnych przypadkach współpraca sektora prywatnego i administracji publicznej może prowadzić do zbyt bliskich stosunków noszących znamiona działalności niedozwolonej.

## **Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży TSL – studium przypadku**

Do studium przypadku wybrano firmy charakterystyczne dla branży TSL, zarówno z kapitałem polskim, jak i zagranicznym. Informacje o społecznej odpowiedzialności biznesu realizowanej przez te firmy, zebrano na podstawie informacji ze stron internetowych tych firm (także z raportów publikowanych przez te firmy).

### **Raben**

Pierwsza z badanych firm – Raben – jest jedną z największych firm logistycznych w Polsce. Firma przedstawia się jako dostawca usług najwyższej jakości, dysponent doskonałego taboru i firma logistyczna, która dysponuje rozwiniętą siecią oddziałów i nowoczesną powierzchnią magazynową.

Jednym z celów działalności firmy Raben jest realizacja celów z zakresu zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu. Firma kładzie nacisk na długofalowe działania w zakresie minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko naturalne, kształtowania odpowiednich relacji wewnątrz firmy, bycia odpowiedzialnym za łańcuchy dostaw i współpracę z kluczowymi interesariuszami. Odzwierciedleniem tego jest wdrażanie zaktualizowanej (w roku 2021) Strategii Zrównoważonego Rozwoju do 2025.

Powyższa strategia firmy Raben opiera się na 3 filarach (ład korporacyjny, społeczeństwo, środowisko) i uwzględnia 9 strategicznych obszarów, w ramach których wyznaczone zostały cele i wskaźniki, tak aby firma była w stanie realizować światowe wyzwania sformułowane w postaci Globalnych Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ (Raben, dostęp: 11.07.2022).

Raben w zakresie zmniejszania negatywnego wpływu na środowisko wdraża projekt ECO2WAY, w ramach którego (do roku 2025) chce dokonać: redukcji intensywności emisji w obiektach o 25%, redukcji intensywności emisji

w transporcie o 10%, spełniania normy Euro 5 w 96% floty własnej i dostawców czy wreszcie wdrażać rozwiązania w zakresie zielonej energii. W przypadku gospodarki magazynowej firma dąży do: segregacji odpadów na poziomie 90% we wszystkich lokalizacjach czy zwiększania udziału elektronicznych dokumentów do 90% i sadzenia drzew w imieniu klientów, którzy zrezygnują z faktur papierowych. Firma także przystąpiła do programu SBTi (*Science Based Targets initiative*) i w 2022 roku planuje wyznaczyć konkretne cele dotyczące walki z globalnym ociepleniem.

W zakresie oddziaływania na personel firmy Raben podejmuje następujące działania:

- „People with Drive” jako podstawowy element kultury organizacyjnej. Odzwierciedleniem tego działania jest przyciąganie i zatrzymywanie pracowników utalentowanych, promowanie zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy, przeciwdziałanie wszelkim formom dyskryminacji, respektowanie praw człowieka czy tworzenie równych szans w rekrutacji i zatrudnianiu;
- bezpieczeństwo i higiena pracy jako fundament kultury bezpieczeństwa. Kształtowane jest to poprzez pracę zespołu SHE (*Safety, Health, Environment*), wdrażanie zasad ISO 45001 i zarządzanie incydentami. Bieżący stan kultury bezpieczeństwa określany jest na podstawie monitoringu wskaźników programu SHE oraz audytów systemów BHP;
- angażowanie się we wpływ na lokalne społeczności. Jest to realizowane poprzez programy: Bezpieczeństwo na drodze i edukacja na ten temat (platforma „Nie bądź dziki!”), Edukacja ekologiczna (projekt Ekoeksperymentarium, *Drive to Bee* czy jubileuszowe ekogłósowanie), promowanie znaczenia transportu i logistyki (kampania „Transport jest potrzebny” czy współpraca z Federacją Polskich Banków Żywności), pomoc dzieciom i osobom w trudnej sytuacji życiowej (Szlachetna Paczka, konwoje świąteczne).

Od roku 2019 Raben jest także członkiem inicjatywy *CSR Europe Responsible Trucking* (zrzesza ona liderów rynku TSL w Europie). Jej celem jest poprawa warunków pracy kierowców zawodowych. Efektem takiego zaangażowania Raben jest dokument „*Standardy socjalne w transporcie*”, który jasno określa wytyczne dotyczące warunków pracy kierowców.

Firma Raben w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu podejmuje działania w zakresie ładu korporacyjnego. Należą do nich:

- funkcjonowanie Komitetu ds. Zrównoważonego Rozwoju, który jest wsparciem dla wdrażania zrewidowanej Strategii Zrównoważonego Rozwoju, podejmuje decyzje w sprawie celów klimatycznych czy ustanawia i zatwierdza inicjatywy na rzecz tego właśnie rozwoju;
- funkcjonowanie zaktualizowanego Kodeksu Etyki Grupy Raben i wdrażanie go wśród pracowników oraz głównych dostawców (Raben, dostęp: 11.07.2022).

## DB Schenker

Kolejna z analizowanych firm w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu to DB Schenker. Jest ona wiodącym globalnym operatorem logistycznym i należy do Grupy DB Schenker wchodzącej w skład koncernu Deutsche Bahn AG (DB Schenker, dostęp: 11.07.2022). Firma dostarcza zintegrowane usługi logistyczne, obsługuje przemysł i handel (oferując kompleksowe rozwiązania z wykorzystaniem transportu lądowego, lotniczego, oceanicznego oraz logistyki kontraktowej).

Podstawowe działania tej firmy w tym zakresie to ograniczanie wpływu jej produktów i działań na środowisko poprzez opracowanie bezemisyjnej i nisko-odpadowej oferty (także poprzez ścisłą współpracę z klientami i partnerami biznesowymi), poprawa jakości życia pracowników i społeczności (poprzez zapewnienie godnej płacy, bezpiecznych warunków pracy i budowę inkluzyjnej kultury organizacyjnej), tworzenie trwałej wartości dla klienta i odporności łańcucha dostaw poprzez odpowiednie produkty i działania oraz prowadzenie zrównoważonego rozwoju i partnerstwa w łańcuchu dostaw.

Powyższe zadania są realizowane poprzez następujące (wybrane) działania (DB Schenker, dostęp: 11.07.2022):

- funkcjonowanie DB Schenker w ramach koalicji „Clean Skies for Tomorrow”, która jest globalną inicjatywą liderów łańcucha wartości w lotnictwie, mającą na celu wspólne ułatwienie przejścia branży do zerowej emisji netto do połowy stulecia oraz koalicji „Getting to Zero”, która jest sojuszem ponad 110 firm z sektora morskiego, energetycznego, infrastrukturalnego i finansowego, wspieranym przez kluczowe rządy i organizacje pozarządowe. Dąży do tego, aby do 2030 roku wprowadzić do eksploatacji komercyjnie opłacalne dalekomorskie statki o zerowej emisji;
- wprowadzanie dystrybucji przesyłek przy wykorzystaniu samochodów napędzanych alternatywnym paliwem, wprowadzenie zeroemisyjnych połączeń lotniczych, zastępowanie naczip nadwoziami wymiennymi, przenoszenie terminali poza miasta, zakup energii z odnawialnych źródeł czy budowanie nowych terminali zgodnie z międzynarodowym standardem;
- wprowadzanie eko-rozwiązań w zielonych terminalach DB Schenker (montowanie kolektorów słonecznych do podgrzewania wody, wprowadzanie urządzeń grzewczo-wentylacyjnych z odzyskiem ciepła na poziomie 70–90%, montowanie lamp LED z systemem *auto-dimmingu*, wykorzystywanie wody deszczowej do spłukiwania toalet, stawianie budek dla owadów w nowo budowanych obiektach czy kupowanie zielonej energii);
- przestrzeganie Konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy, Global Compact ONZ oraz Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka (jest to wiążące dla wszystkich członków zarządu, dyrektorów zarządzających, kadry kierowniczej i pracowników);
- regularna ocena pracownicza i analiza przebiegu kariery zawodowej (analiza SWOT, macierze przemieszczeń czy analiza pracy);



- poszanowanie różnorodności i równe traktowanie (bez względu na płeć, kolor skóry, poglądy czy wyznanie). Prowadzenie wielu różnorodnych działań, których celem jest uświadamianie pracownikom, jak duże znaczenie ma równość i tolerancja;
- w 2019 roku wprowadzenie Pracowniczego Programu Emerytalnego, którego celem jest systematyczne, długoterminowe gromadzenie oszczędności, które będą służyć pracownikom po osiągnięciu określonego wieku;
- wprowadzanie wielu innych świadczeń pracowniczych, takich jak – dofinansowanie pakietu medycznego, dofinansowanie zajęć sportowo-rekreacyjnych, grupowe ubezpieczenie na życie, udział w turniejach sportowych, coroczne szczepienia przeciwko grypie, warsztaty z profilaktyki zdrowotnej, dofinansowanie rodzinnego wypoczynku z Funduszu Świadczeń Socjalnych, pomoc rzeczowa i pieniężna w szczególnie trudnej sytuacji, pożyczki na remont mieszkania, bony z okazji świąt, dopłaty do stawek wynagrodzenia za pracę w godzinach nocnych;
- uzyskanie certyfikatu ISO 45001:2018, odnoszącego się do Bezpieczeństwa i Higieny Pracy;
- wprowadzenie aplikacji „Wypadki” (każdy pracownik posiadający swoje indywidualne konto w portalu SIMS może wprowadzić informacje o zdarzeniu niebezpiecznym);
- aktywne uczestnictwo w projekcie „Bezpieczny transport 2014–2020”, realizowanym w ramach UN Global Compact (program ten obejmował: analizę sytuacji na drogach, omówienie systemu bezpieczeństwa ruchu drogowego, czynników bezpieczeństwa jazdy, kosztów wypadków drogowych, edukację, omówienie powiązań pomiędzy siecią kolejową, szlakami wodnymi a siecią dróg, transport towarów niebezpiecznych oraz upowszechnienie standardów i działań wspierających bezpieczeństwo);
- testy pojazdów, których silniki zasilane są alternatywnym paliwem LNS,
- wdrożenie globalnego systemu TANGO (*Transport Application for Air & Ocean Freight Network and Global Operation*). Jest to kompleksowy proces transakcji transportowych – od zlecenia do wygenerowania faktury w biznesie lotniczym i oceanicznym. Ponadto umożliwia on spójną analizę łańcucha transportowego pod względem kosztów, przychodów i jakości procesów;
- opracowanie koncepcji i testów uruchomienia wózków widłowych, które bez obecności operatorów będą odbierać palety z automatycznej foliarki i transportować je pod wyznaczoną bramę załadunkową, dronów kontrolujących stan magazynów czy skanerów zintegrowanych z rękawiczką;
- dbanie o rozwój pracowników, stosowanie wolontariatu pracowniczego i edukacji ekologicznej;
- wdrożenie „Kodeksu postępowania dla partnerów biznesowych” (dokument reguluje zasady współpracy DB Schenker z dostawcami);
- badanie satysfakcji odbiorców, czyli klientów naszych klientów, z usług świadczonych przez kurierów.

## JAS-FBG SA

Trzecia analizowana firma to JAS-FBG SA, która jest jednym z wiodących operatorów logistycznych na polskim rynku. Jest to jedna z nielicznych firm, która funkcjonuje wyłącznie w oparciu o polski kapitał. Powyższa firma zajmuje się przewozem i magazynowaniem towarów. Jej oferta to drogową spedycją międzynarodową i krajową (w zakresie całopojazdowym i drobnicowym), spedycją kolejową, morską i lotniczą. Firma dysponuje rozbudowaną bazą magazynową, własnymi, nowoczesnymi środkami transportu oraz siecią placówek agencji celnych (JASFBG, dostęp: 11.07.2022).

Firma wdraża rozwiązania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu odnośnie kultury organizacyjnej, etycznego zachowania i postępowania, działań proekologicznych czy wspierania lokalnych społeczności.

W przypadku działań prospołecznych (JASFBG, dostęp: 11.07.2022) firma przede wszystkim wprowadziła wiele działań wobec swoich pracowników:

- specjalistyczne szkolenia branżowe jako inwestycja w rozwój pracowników (w trakcie zatrudnienia pracownik ma możliwość udziału w szkoleniach zgodnych ze swoim stanowiskiem pracy);
- kursy językowe – możliwość uczestnictwa w kursach języka angielskiego i niemieckiego (także biznesowego), na platformie e-learningowej;
- tworzenie doskonałej atmosfery pracy;
- pakiety sportowe – Karta Multisport (pracownik może zakupić kartę dla swoich dzieci oraz osoby towarzyszącej na bardzo korzystnych warunkach finansowych);
- grupowe ubezpieczenie – możliwość przystąpienia do dobrowolnego ubezpieczenia na życie (każdy pracownik ma możliwość wyboru jednej spośród kilku bardzo atrakcyjnych ofert);
- bony świąteczne, konkursy dla dzieci, spotkania integracyjne.

Poza tym firma współpracuje ze środowiskiem akademickim (tytuł Biznesowego Partnera Roku w kategorii Praktyka i Staż, przyznany przez studentów Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu Wydział Zamiejscowy w Chorzowie, udział w projekcie „Synergia w kształceniu – studia dualne dla przyszłych inżynierów logistyki”, współpraca z Politechniką Białostocką oraz Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu). W firmie funkcjonuje Polityka Środowiskowa (potwierdzona przez TUV Rheinland Euroqua Kft. certyfikatem ISO 14001). Ponadto firma korzysta w magazynach z oświetlenia ze źródłami typu LED oraz inteligentnym sterowaniem, a także stosuje przeszklenia z zestawami trzyszybowymi o bardzo niskim współczynniku przenikania ciepła (dla ogrzewania budynków, jako paliwo, wykorzystywany jest gaz ziemny, a także stosowane są kotły kondensacyjne o sprawności eksploatacyjnej dochodzącej do 109%).

Dodatkowo firma wspiera różnorakie imprezy sportowe i kluby sportowe (np. Stowarzyszenie kolarskie „JAS-kółka”, GKS Pniówek, Unia Racibórz).

Pod względem wymagań wobec swoich dostawców, firma udostępnia dla wszystkich akcjonariuszy na swojej stronie internetowej ogólne warunki współpracy w dokumencie „Wymagania względem dostawców JAS-FBG SA”. Oczekuje w nim od swoich dostawców przejrzystości w prowadzeniu swojej działalności oraz postępowania zgodnie z szeroko pojętą etyką biznesu. W trakcie nawiązywania współpracy oraz jej trwania wymaga rzetelnego wywiązywania się z zapisów zawieranych umów, oraz transparentności w zakresie dokonywanych operacji finansowych. Od dostawców oczekuje zdolności do ponoszenia odpowiedzialności za skutki podejmowanych decyzji względem swoich interesariuszy. Ocena dostawców jest dokonywana zgodnie z procedurami Zintegrowanych Systemów Zarządzania jakością i podlega zewnętrznym audytom (JSAFBG, dostęp: 11.07.2022).

## **DSV**

Kolejna firma poddana analizie to DSV, której głównym celem działalności jest dostarczanie usług transportowych i logistycznych. W ramach swojej działalności firma realizuje także ideę społecznej odpowiedzialności biznesu poprzez (DSV, dostęp: 11.07.2022):

- stosowanie zasad etycznego postępowania (prowadzenie działalności gospodarczej w sposób etyczny, przy poszanowaniu różnych kultur oraz godności i praw osób pracujących w tej firmie w różnych krajach);
- zaangażowanie społeczne (wspieranie społeczności w miastach, w których firma funkcjonuje przy wykorzystaniu jej wiedzy);
- dbanie o środowisko naturalne i minimalizowanie negatywnego wpływu na nie;
- zapewnienie pracownikom bezpiecznego miejsca pracy poprzez mentoring, stosowanie systemów motywowania czy efektywne zarządzanie pracownikami utalentowanymi;
- zapewnienie dostawców, którzy spełniają standardy firmy odnośnie jakości usług czy ceny, a także rozumieją cele w zakresie zrównoważonego rozwoju;
- publikowanie raportów, w których szczegółowo opisywana jest działalność firmy, w szczególności w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu;
- wdrażanie standardów dotyczących bezpiecznych praktyk biznesowych;
- zapewnianie odpowiedniego ładu korporacyjnego.

## **DHL**

Także DHL (firma świadcząca usługi międzynarodowe w zakresie przesyłek ekspresowych przy wykorzystaniu transportu drogowego oraz frachtu lotniczego i oceanicznego) wprowadza rozwiązania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w odniesieniu do klientów, pracowników, społeczności lokalnych oraz środowiska naturalnego.

Do głównych celów odnośnie realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu DHL zalicza (Sikora, 2019, s. 53):

- inwestowanie w rozwój pracowników, aby zaangażowanie w realizację podstawowych celów strategicznych przedsiębiorstwa opierało się na zasadzie obopólnej korzyści;
- permanentne doskonalenie procesów i wdrażanie innowacji, w celu ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko naturalne (mniejsza emisja zanieczyszczeń, ograniczanie powstawania odpadów) z jednoczesnym zachowaniem efektywności finansowej;
- zaangażowanie się w akcje, które związane są z poprawą bezpieczeństwa w ruchu drogowym.

Główne działania DHL w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (DHL, dostęp: 11.07.2022) to: GoHelp (umożliwienie ONZ dostępu do rozwiązań logistycznych i do globalnej sieci firmy DHL), GoTeach (zwracanie uwagi społeczeństwa na zwiększanie szans młodych ludzi, np. poprzez umożliwienie pomocy dzieciom z różnych środowisk w rozwoju własnej ścieżki kariery), GoGreen (redukcja emisji zanieczyszczeń i optymalizacją wpływu na środowisko) oraz Global Volunteer Day i Living Responsibility Fund (wolontariat pracowników).

## **Adampol SA**

W przypadku Adampolu SA (firma zajmująca się logistyką gotowych pojazdów w Europie, świadcząca usługi transportu samochodów osobowych, dostawczych i półciężarowych na terenie Europy i Azji) także realizowana jest idea społecznej odpowiedzialności biznesu (kluczowe kryterium podczas podejmowania wszelkich decyzji strategicznych).

Zgodnie z wytycznymi firmy odnośnie strategii w ramach CSR „idea zrównoważonego rozwoju zakłada, że każda Firma powinna dbać o więcej niż wyłącznie własny interes ekonomiczny. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw oraz podejmowane przez nie działania na rzecz zrównoważonego rozwoju mają coraz większy wpływ zarówno na ich przewagę konkurencyjną, sukces biznesowy, jak i wycenę” (Adampol SA, dostęp: 11.07.2022).

Główne cele strategii społecznej odpowiedzialności biznesu Adampol SA, to:

- eliminowanie/obniżanie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń życia i zdrowia w postaci chorób zawodowych i wypadków przy pracy;
- utrzymanie pozycji atrakcyjnego pracodawcy i zapewnienie atrakcyjnych warunków zatrudnienia;
- ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko;
- dialog z interesariuszami;
- zwiększanie konkurencyjności klientów;
- zrównoważony rozwój.

W ramach realizacji tych celów firma podejmuje takie (wybrane) działania, jak (Adampol SA, dostęp: 11.07.2022):

- wprowadzenie Kodeksu Etyki (zbiór zasad, którymi powinien kierować się każdy pracownik, bez względu na zajmowane stanowisko. W ten sposób jednolicie uregulowane są nie tylko standardy postępowania odnoszące się do stosunków z pracownikami w miejscu pracy, ale również stosunki z klientami i partnerami, otoczeniem społecznym, konkurencją czy środowiskiem naturalnym);
- racjonalne użytkowanie surowcami, materiałami, paliwami, energią i wodą;
- prowadzenie gospodarki odpadami w celu ich minimalizacji;
- działanie zgodne z wymaganiami prawnymi oraz zasadami BHP;
- dążenie do ciągłej poprawy wyników systemu Zarządzania Jakością, Środowiskiem oraz Bezpieczeństwem i Higieną Pracy, zapobiegania wypadkom przy pracy, chorobom zawodowym oraz sytuacjom potencjalnie wypadkowym;
- podejmowanie efektywnych działań w zakresie dalszego doskonalenia Systemu Zarządzania Jakością, Środowiskowego i BHP;
- zapobieganie sytuacjom awaryjnym;
- wdrażanie specjalistycznych systemów wewnętrznych szkoleń kierowców;
- oferowanie pracownikom atrakcyjnych warunków współpracy (stabilne zatrudnienie, elastyczny czas pracy oraz wypłacane terminowo konkurencyjne wynagrodzenia),
- oferowanie abonamentu w postaci profilaktycznej opieki zdrowotnej w prywatnym centrum zdrowia i zapewnienie nieograniczonego dostępu do lekarzy wielu specjalizacji;
- wdrażanie programu pomocy społecznej pracownikom zgłaszającym potrzebę otrzymania wsparcia (w ramach którego przyznawane są m.in.: bony świąteczne, zwrotne lub bezzwrotne pożyczki oraz zapomogi);
- wdrażanie „Polityki bezpieczeństwa i higieny pracy” (zobowiązuje ona do dążenia do ciągłej poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy poprzez przeprowadzanie okresowych kontroli i ewaluacji środków BHP, prowadzenia prewencji w zakresie wypadków i chorób zawodowych oraz administracji szkoleń w zakresie BHP, w tym z udzielania pierwszej pomocy oraz szkoleń z zakresu ochrony przeciwpożarowej).

### **PKP Cargo Connect sp. z o.o.**

Ostatnia z przedstawionych firm to PKP Cargo Connect sp. z o.o., która jest międzynarodowym operatorem logistycznym, świadczącym kompleksowe usługi w zakresie transportu, przeładunku, magazynowania czy odprawy celnej towarów (PKP Cargo, dostęp: 11.07.2022).

W ramach realizowania społecznej odpowiedzialności biznesu firma wdrożyła Kodeks postępowania z dostawcami oraz Kodeks postępowania etycznego (PKP CARGO Connect, dostęp: 11.07.2022). Firma wdrożyła także Politykę

Zintegrowanego Systemu Zarządzania oraz Regulamin finansowania przedsięwzięć społecznych w formie darowizny i sponsoringu w spółkach zależnych, wchodzących w skład Grupy Kapitałowej PKP CARGO.

W ramach Kodeksu postępowania z dostawcami PKPCC oczekuje od swoich dostawców prowadzenia działalności w sposób etyczny i praworządny oraz przestrzegania obowiązującego Kodeksu Postępowania Dostawy PKPCC – w szczególności przestrzegania bhp, przestrzegania praw pracowniczych, zapewnienia bezpiecznych i zdrowych warunków do wykonywania pracy, umożliwiania pracownikom rozwoju, terminowości wykonywanych zadań, przestrzegania standardów środowiskowych oraz standardów etycznych (PKP CARGO Connect, dostęp: 11.07.2022).

Natomiast w ramach wdrażania Kodeksu Postępowania Etycznego firma wprowadziła następujące działania (PKP CARGO Connect, dostęp: 11.07.2022):

- raportowanie wszelkich transakcji finansowych zgodnie z ogólnie przyjętymi zasadami księgowości;
- brak akceptacji do wprowadzania do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł;
- ponoszenie pełnej odpowiedzialności za oferowane usługi;
- przestrzeganie praw człowieka, nieangażowanie się w żadne praktyki pracy przymusowej czy niewolniczej;
- zapewnienie właściwych godzin pracy i płacy;
- brak akceptacji dla wszelkich praktyk korupcyjnych;
- prowadzenie uczciwej konkurencji.

## Podsumowanie

W analizowanych firmach najwięcej działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowane jest w takich obszarach jak – środowisko naturalne, zaangażowanie społeczne czy kształtowanie relacji z pracownikami, dostawcami i konsumentami. Firmy funkcjonujące w branży TSL dążą do bycia organizacjami odpowiedzialnymi we wszystkich obszarach i wobec wszystkich interesariuszy (nie tylko tych wybranych). Oczywiście, niektóre firmy bronią się przed wdrażaniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu, tłumacząc się ponoszeniem dodatkowych kosztów. Należy jednak stwierdzić, iż firmy, które się na to decydują, uzyskują szereg korzyści – wewnętrznych (integracja pracowników czy wysoki poziom satysfakcji z wykonywanej pracy) czy zewnętrznych (pozytywny *public relations*, zaufanie lokalnych społeczności czy darmowa reklama). Wdrażanie społecznej odpowiedzialności w podmiotach branży TSL jest czynnikiem wspierającym ich innowacyjność (w dużej mierze zależnym od aktywnej roli kapitału ludzkiego jako posiadacza odpowiedniej wiedzy). Stosowaniem założeń w zakresie społecznej

odpowiedzialności biznesu w branży TSL są zainteresowane przede wszystkim duże przedsiębiorstwa. Często działania w zakresie CSR są komplementarne z działaniami *public relations*. Koncepcja CSR coraz częściej wyznacza nowy trend biznesowy dla tych firm, stając się dla nich obowiązującym kanonem.

## Spis literatury

### Artykuły

- Kozar Ł. (2015), „Zielone” miejsca pracy jako efekt dążeń do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, 3, 5–11.
- Kozar Ł. (2017), *Shaping the Green Competence of Employees in an Economy Aimed at Sustainable Development*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6(119), 55–67.
- Sikora E. (2019), *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako element budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Journal of Management and Finance”, 17, 49–59.
- Wolska G. (2014), *CSR jako współczesna koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej. Zaangażowanie w ideę CSR przedsiębiorstw w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 347, 533–542, <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2014.347.51>

### Książki

- Buczkowski B., Dorożyński T., Kuna-Marszałek A., Serwach T., Wieloch J. (2016), *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/8088-109-9.01>
- Kozar Ł.J. (2019), *Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kozar Ł. (2022), *Która ze stosowanych metod identyfikacji zielonych miejsc pracy w gospodarce jest najefektywniejsza?*, [w:] M. Burchard-Dziubińska (red.), *W poszukiwaniu zielonego ładu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 133–146, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-870-2.07>
- Kozar Ł.J., Oleksiak P. (2022), *Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-819-1>
- Mazur-Wierzbicka E. (2012), *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
- Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Ryan L.V. (1997), *Etyka biznesu. Z klasyki współczesnej myśli amerykańskiej*, Wydawnictwo w Drodze, Poznań.

## Raporty i opracowania

- Corporate Social Responsibility*, <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcsd-csr-primer.pdf> [dostęp: 11.07.2022].
- Green Paper Promoting European framework for Corporate Social Responsibility*, <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf> [dostęp: 11.07.2022].
- Kodeks Postępowania Etycznego PKP CARGO Connect*, [https://www.pkpcc.com/kodeks\\_postepowania\\_etycznego.php](https://www.pkpcc.com/kodeks_postepowania_etycznego.php) [dostęp: 11.07.2022].
- Kodeks Postępowania z Dostawcami PKP CARGO Connect*, [https://www.pkpcc.com/kodeks\\_postepowania\\_z\\_dostawcami2.php](https://www.pkpcc.com/kodeks_postepowania_z_dostawcami2.php) [dostęp: 11.07.2022].
- Polityka biznesu społecznie odpowiedzialnego (CSR) w PKP CARGO CONNECT Sp. z o.o.*, [https://www.pkpcc.com/polityka\\_csr.php](https://www.pkpcc.com/polityka_csr.php) [dostęp: 11.07.2022].
- Raport społeczny JAS-FBG S.A. 2018*, <https://www.jasfbg.com.pl/wp-content/uploads/2019/06/Raport-spo-eczny-JAS-FBG-SA.pdf> [dostęp: 11.07.2022].
- Raport Zrównoważonego Rozwoju*, [https://www.adampolsa.com.pl/wp-content/uploads/2022/06/ADAMPOL\\_raport-CSR-2021\\_PL-1.pdf](https://www.adampolsa.com.pl/wp-content/uploads/2022/06/ADAMPOL_raport-CSR-2021_PL-1.pdf) [dostęp: 11.07.2022].
- Raport Zrównoważonego Rozwoju Grupy Raben 2020. Drive Do Zrównoważonego Rozwoju*, [https://pl-api.raben-group.com/fileadmin/user\\_upload/Raport\\_Zrownowazonego\\_Rozwoju\\_2020.pdf](https://pl-api.raben-group.com/fileadmin/user_upload/Raport_Zrownowazonego_Rozwoju_2020.pdf) [dostęp: 11.07.2022].
- W drodze do zrównoważonego rozwoju. Raport Zrównoważonego Rozwoju DB Schenker w Polsce za lata 2019–2020*, <https://www.dbschenker.com/resource/blob/738080/7c-3130fa8025f3321a02265710d35434/raport-zr%C3%B3wnowa%C5%BConego-rozwoju-2019-2020-data.pdf> [dostęp: 11.07.2022].
- Wymagania względem dostawców*, <https://www.jasfbg.com.pl/wp-content/uploads/2019/05/Wymagania-wzgl-dem-dostawc-w-1.pdf> [dostęp: 11.07.2022].

## Strony internetowe

- DB Schenker, <https://www.dbschenker.com/pl-pl/o-nas/raport-spo%C5%82eczny> [dostęp: 11.07.2022].
- DHL, <https://www.dhl.com/pl-pl/home/nasze-dywizje/parcel/o-dhl/csr.html> [dostęp: 11.07.2022].
- DSV, <https://www.dsv.com/pl-pl/o-nas/odpowiedzialnosc-biznesu> [dostęp: 11.07.2022].
- JASFBG, <https://www.jasfbg.com.pl/o-firmie/o-nas/> [dostęp: 11.07.2022].
- PKPCARGO Connect, [https://www.pkpcc.com/o\\_firmie.php](https://www.pkpcc.com/o_firmie.php) [dostęp: 11.07.2022].
- Polski Komitet Normalizacyjny. Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności, <https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> [dostęp: 11.07.2022].
- Raben, <https://polska.raben-group.com/o-nas/odpowiedzialnosc-spoeczna> [dostęp: 11.07.2022].





## Rozdział 8


# Zamówienia publiczne w urzędzie administracji publicznej jako przykład obszaru logistyki zaopatrzenia w sektorze publicznym

**Cezary Szydłowski**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Finansów i Rachunkowości MSP

e-mail: [cezary.szydowski@uni.lodz.pl](mailto:cezary.szydowski@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0002-7454-2908>

## Wprowadzenie

Zapewnienie działania każdej organizacji zarówno publicznej, jak i komercyjnej wymaga sprawnego przepływu dóbr niezbędnych do ich funkcjonowania. Przepływy obejmują bieżące dostawy niezbędnych surowców, materiałów na potrzeby produkcji oraz wysyłkę wyrobów gotowych do odbiorców (pośredników i klientów) lub na potrzeby świadczenia usług. Realizacja tych zadań wymaga odpowiedniego wsparcia, czyli logistyki, której zakres działania obejmuje wszystkie sektory gospodarki niezależnie od formy własności lub zakresu działania. Logistyka poza sektorem komercyjnym wykorzystywana jest w znacznym zakresie w sektorze publicznym, z którego faktycznie się wywodzi. Pochodzi z wojskowości, w której odpowiada za sprawne i szybkie przemieszczanie wojsk wraz z zapewnieniem im bieżących dostaw. Wojskowość zawsze stanowiła kluczowy obszar sektora publicznego, zatem można powiedzieć, że logistyka z sektorem publicznym związana jest od jej powstania (Kress, 2016, s. 3). Obecnie logistyka w sektorze publicznym wspiera wiele obszarów jego działania w tym również administrację publiczną, która świadczy usługi publiczne na rzecz obywateli. Działanie urzędów wymaga pozyskiwania niezbędnych do tego dóbr, poza tym obejmuje również ich przemieszczanie w zależności od specyfiki zadań przez niego realizowanych (w tym tych ukierunkowanych na zrównoważony rozwój).

Ponadto należy dostrzec, jak wskazuje Kozar, podmioty z sektora publicznego można zaliczyć do środowiska wsparcia zewnętrznego zielonej gospodarki (np. poprzez świadomą politykę nabywania danych dóbr i usług w urzędach) (Kozar, 2019, s. 92–93).

Obowiązujące obecnie rozwiązania prawne i organizacyjne w zakresie działania administracji publicznej obejmują również obszar logistyki. Dotyczy to w szczególności zadań związanych z pozyskiwaniem przez urzędy dóbr niezbędnych do ich funkcjonowania, czyli dostaw niezbędnego sprzętu, zakupu usług, czy też realizacji remontów oraz robót budowlanych. Zadania w tym zakresie wpisują się w obszar logistyki zaopatrzenia. Zasady pozyskiwania przez sektor publiczny niezbędnych dóbr zostały szczegółowo uregulowane przepisami w zakresie zamówień publicznych. Władze publiczne realizujące powierzone im zadania wydatkują środki publiczne pozyskane od obywateli oraz podmiotów gospodarczych w ramach danin publicznych. Pozyskiwane środki publiczne powinny być wykorzystywane racjonalnie i zgodnie z ich przeznaczeniem a ich wydatkowanie nie powinno budzić wątpliwości obywateli. System zamówień publicznych, którego wdrożenie było jednym z niezbędnych wymogów integracji Polski ze strukturami Unii Europejskiej, zapewnia nieograniczony dostęp wszystkim podmiotom gospodarczym do zamówień oferowanych przez podmioty sektora publicznego. Obowiązujące rozwiązania prawne w zakresie zamówień publicznych *de facto* regulują w tym sektorze szereg działań związanych z logistyką zaopatrzenia. Określenie szczegółowych zasad w zakresie pozyskiwania przez urzędy dóbr, usług itp. w trybie udzielenia zamówienia publicznego ma w założeniu zapewnić sprawniejsze gospodarowanie środkami publicznymi oraz dbać o transparentną i ujednoczoną ocenę ofert podmiotów ubiegających się np. o dostarczenie danego dobra lub usługi.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie systemu zamówień publicznych w urzędach administracji publicznej, który stanowi ważny obszar logistyki w sektorze publicznym. Zakres procesu udzielania zamówień publicznych przedstawiono na przykładzie danych dotyczących zakończonych postępowań o udzielenie zamówienia publicznego zrealizowanych przez dwa wybrane urzędy administracji publicznej (Urząd Miasta Łodzi oraz Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi). W niniejszej publikacji wykorzystano metodę studium przypadku, metody analityczne, metody wnioskowania, metody badania dokumentów źródłowych oraz przegląd literatury. Analiza zawarta w publikacji obejmuje umowy zawarte przez wybrane do badania urzędy na dostawy (Urząd Miasta Łodzi i Łódzki Urząd Wojewódzki) i usługi (Łódzki Urząd Wojewódzki) w pierwszym półroczu 2022 roku (w okresie od dnia 1 stycznia do 30 czerwca 2022 roku). Dane dotyczące zamówień publicznych zostały pozyskane z Elektronicznego Biuletynu Zamówień Publicznych.

## Logistyka w urzędzie administracji publicznej

Prowadzenie wszelkiej działalności niezależnie od jej zakresu wymaga bieżącego zaopatrywania się w odpowiednie dobra niezbędne do realizacji swoich zadań. Przykładowo prowadzenie działalności produkcyjnej związane jest z koniecznością pozyskiwania z rynku surowców, półproduktów lub wyrobów gotowych potrzebnych do realizacji bieżących planów produkcyjnych. Administracja publiczna zapewniająca obywatelom świadczenie usług publicznych (stosownie do zakresu swoich zadań określonego przepisami prawa) potrzebuje zaopatrywać się w sprzęt i wyposażenie umożliwiające realizację jej misji. Prowadzenie bieżącej działalności przez urzędy wymaga pozyskiwania odpowiedniego sprzętu biurowego, komputerów oraz innych dóbr niezbędnych do realizacji celów danej jednostki. Zatem organizacje zarówno prywatne, jak i publiczne muszą pozyskiwać na rynku dobra adekwatnie do swoich potrzeb i realizowanych celów oraz zadań. Pozyskiwanie potrzebnych dóbr związane jest nieodłącznie z logistyką oraz funkcjonowaniem rozbudowanych łańcuchów dostaw, które mogą obejmować wiele podmiotów gospodarczych na całym świecie. Współczesne łańcuchy dostaw obejmują wiele globalnych podmiotów, które realizując swoje cele, współpracują z wieloma podmiotami gospodarczymi, w tym zaopatrują swoich odbiorców na całym świecie (Ivanov i in., 2019, s. 11–13). Łańcuchy dostaw obejmują szereg procesów i zadań, od pozyskania niezbędnych surowców poprzez wytworzenie danego dobra na dostarczeniu produktu finalnemu odbiorcy kończąc. Warto jednak zauważyć, że coraz częściej produkt finalny dostarczony jednemu odbiorcy staje się półproduktem, który będzie podlegał dalszemu przetworzeniu, po czym stanie się wyrobem gotowym dla kolejnego odbiorcy, funkcjonującego w ramach tego samego łańcucha dostaw. Powyższe działania (m.in. produkcja, transport, magazynowanie) realizowane w ramach danego łańcucha dostaw powodują ostatecznie podwyższenie wartości danego produktu końcowego (Harrison, Hoek, 2010, s. 34). Procesy realizowane w ramach łańcucha dostaw obejmują także przemieszczenie surowców oraz wyrobów gotowych w jego ramach wraz z informacjami niezbędnymi do realizacji danego zlecenia (Rushton i in., 2014, s. 105–108). Informacje są kluczowe, bowiem dzięki nim można określić przedmiot danego zamówienia, koszt oraz termin i miejsce dostawy. Dzięki przepływowi informacji możliwe jest szybkie podejmowanie decyzji w zakresie wyboru dostawcy (producenta, kooperanta), optymalnego doboru środków transportu (np. wykorzystanie transportu intermodalnego) oraz trasy przewozu zamówionego dobra (Monios, Woxenius, 2017, s. 159–162). Wszystkie powyższe zadania składają się na logistykę, która jest rozbudowanym procesem obejmującym takie czynności jak: planowanie, realizację przepływów dóbr i osób, przepływ informacji, składowanie oraz obsługę klienta, sprawowanie kontroli nad całością procesu (Coyle i in., 2010, s. 51–52). Logistyka zapewnia więc organizacjom funkcjonowanie oraz stałe wsparcie działalności produkcyjnej lub usługowej poszczególnych podmiotów komercyjnych i publicznych.

Sektor publiczny, do którego zaliczane są urzędy administracji publicznej, jest ważnym elementem łańcucha dostaw. Urzędy administracji publicznej najczęściej w łańcuchach dostaw są odbiorcami poszczególnych dóbr, jednakże czasami odgrywają również inną rolę oraz funkcję (np. w zakresie zarządzania transportem publicznym w miastach). Należy wspomnieć, że historycznie logistyka wywodzi się z wojskowości, czyli de facto z sektora publicznego (Jałowiec, 2021, s. 39–41). Dopiero w drugiej połowie XX wieku rozwiązania wykorzystywane w wojskowości zaczęto z powodzeniem wdrażać w przedsiębiorstwach oraz innych obszarach działalności cywilnej. Przemieszczanie się wojsk oraz zapewnienie im zdolności do realizacji zadań operacyjnych na danym froncie walk, oznaczało konieczność bieżącego dostarczania niezbędnych dóbr (broni, amunicji, żywności, prowiantu, paliwa) oraz umożliwienie im transportu na duże odległości (Milewski, 2021, s. 26–33). Wymagało to wdrażania wielu nowoczesnych rozwiązań w obszarze planowania oraz realizacji przepływu wojsk, oraz niezbędnego sprzętu i wyposażenia (w tym np. zapasów amunicji, żywności, paliwa dla wojska itp.). Sprawne wspomaganie wojska i umiejętne przemieszczanie dóbr oraz ludzi było inspiracją dla wielu podmiotów gospodarczych, które w szerokim zakresie zaczęły korzystać z rozwiązań wypracowanych przez wojskowych logistyków. Ponadto doświadczenia zdobyte na polach walki uwiaryściły, jak ważne jest sprawne przemieszczanie dóbr oraz osób w odpowiednim czasie i przestrzeni (O’Hanlon, 2009, s. 141–162). Logistyka odgrywa istotną rolę w wielu obszarach działania sektora publicznego, poza wojskowością obejmuje choćby bezpieczeństwo publiczne, jak i ochronę zdrowia obywateli. Sektor publiczny w tym np. jednostki samorządu terytorialnego są odpowiedzialne za organizację systemów transportowych w mieście oraz lokalnego transportu publicznego. Władze publiczne poszczególnych miast, wykonując te zadania, korzystają przede wszystkim z rozwiązań dostępnych w ramach logistyki miejskiej, która odpowiada za przewozy osób i ładunków w mieście oraz organizację skutecznego systemu zarządzania transportem na obszarze miast (Szołtysek, 2016, s. 45). Logistyka odgrywa zatem bardzo ważną rolę w sektorze publicznym, zarówno w skali makro (logistyka wojskowa, bezpieczeństwo publiczne, logistyka miejska) jak też w skali mikro, wspomagając działalność poszczególnych podmiotów (urzędów, uczelni publicznych, szpitali itd.) w zapewnieniu bieżących dostaw niezbędnych surowców, sprzętu i wyposażenia. Można zatem stwierdzić, że sektor publiczny w szerokim zakresie korzysta z rozwiązań, jakie dostarczają nowoczesne systemy logistyczne (Blaik, 2010, s. 124–128).

Sektor publiczny podobnie jak przedsiębiorstwa korzysta z szeregu usług logistycznych dostarczanych przez wyspecjalizowane podmioty. Zakres tych usług jest uzależniony od zadań realizowanych przez podmiot publiczny. Usługi logistyczne, z których korzystają urzędy, mogą dotyczyć zapewnienia bieżących dostaw niezbędnych dóbr, transportu oraz magazynowania. Należy zauważyć, że usługi logistyczne realizowane na rzecz urzędów zawsze muszą być wykonywane na podstawie odpowiedniej umowy precyzującej jej zakres (Fechner, 2011, s. 11), które powinny być wybrane w wyniku postępowania przetargowego. Obowiązujące

przepisy prawne (przede wszystkim system zamówień publicznych) ograniczają kierownictwu administracji publicznej podejmowanie decyzji w zakresie wyboru dostawców oraz usługodawców, bowiem wymagają przeprowadzenia postępowań przetargowych. Urzędy administracji publicznej podobnie jak przedsiębiorstwa poza korzystaniem z usług transportowych w szerokim zakresie realizują swoją gospodarkę magazynową (Gołemska, 2009, s. 105–111). Związane jest to z koniecznością zapewnienia odpowiedniego poziomu zapasów, które gwarantują sprawne działanie danej organizacji. Magazynowanie wymaga odpowiedniego systemu planowania oraz zarządzania zapasami w urzędzie. Dobrze zorganizowany urząd ma odpowiednią strukturę organizacyjną, w ramach której działają komórki organizacyjne zajmujące się planowaniem zapotrzebowania na dobra, bieżącym zaopatrzeniem, magazynowaniem oraz ich dystrybucją na stanowiska pracy. Urzędy z uwagi na swoją specyfikę w obszarze logistyki koncentrują się przede wszystkim na logistyce zaopatrzenia, magazynowaniu i dystrybucji (Szydłowski, 2015, s. 153–167). Kluczowym zadaniem w obszarze logistyki w urzędzie jest organizacja bieżących dostaw oraz planowanie zakupu dóbr, oraz usług, które realizowane są w ramach systemu zamówień publicznych. Nowoczesne organizacje wspomagają w tym zakresie zintegrowane systemy informatyczne w logistyce, które m.in. umożliwiają zarządzanie tym procesem w tym m.in. monitorowanie przepływu dóbr na terenie organizacji oraz w transporcie (Długosz, 2009, s. 13–32). Zakupione dobra muszą być przechowywane oraz składowane w urzędzie jako zapasy, przed ich dystrybucją do poszczególnych komórek organizacyjnych, które zgłaszały swoje zapotrzebowania na dane dobro. Gospodarka magazynowa odgrywa zatem w urzędzie istotną rolę. Proces ten najczęściej wspomagany jest odpowiednimi systemami informatycznymi umożliwiającymi bieżące monitorowanie oraz kontrolowanie stanów magazynowych i poziomu zapasów. Magazynowanie dóbr w urzędzie wymaga odpowiedniej infrastruktury magazynowej, m.in. urządzeń do składowania, takich jak regały, systemy klimatyzacji, systemy bezpieczeństwa, ochrony przeciwpożarowej oraz sprzętu do transportu wewnętrznego m.in. wózków widłowych, dźwignic (Wojciechowski i in., 2009, s. 14–15). Zakres oraz skala wykorzystywania gospodarki magazynowej w urzędzie determinowana jest ilością zadań nałożonych na dany podmiot. Najczęściej urzędy dysponują swoimi magazynami, które ułatwiają gromadzenie zapasów na poziomie adekwatnym do bieżących potrzeb. Niektóre urzędy, odpowiadają również za magazynowanie sprzętu potrzebnego do realizacji zadań w sytuacjach kryzysowych. Przykładem takich działań jest organizowanie magazynów w ramach systemu Obrony Cywilnej lub magazynów sprzętu przeciwpowodziowego (Szydłowski, 2011, s. 481–493). Ważnym obszarem, którego znaczenie rośnie, jest odpowiednie gospodarowanie odpadami, które są wytwarzane przez urząd w trakcie realizacji zadań (Michniewska, 2013, s. 51–61). Należy w tym zakresie wspomnieć o logistyce zwrotnej, która obejmuje w urzędzie przepływy odpadów przemysłowych oraz komunalnych. Logistyka zwrotna jest powiązana z procesem gospodarowania odpadami, które są wytwarzane przez każdy podmiot zarówno publiczny, jak i komercyjny.

Działania sprzyjające ochronie środowiska przyczyniły się do zwiększenia zakresu logistyki zwrotnej również w podmiotach publicznych (Szołtysek, 2009, s. 77–80). Urzędy administracji publicznej w ramach swoich zadań odpowiadają za ochronę środowiska na obszarze miasta lub gminy. Przytoczone powyżej obszary logistyki w urzędach nie są katalogiem zamkniętym, bowiem wraz z ich rozwojem jej zakres ulega zwiększaniu. Przykładowe zestawienie zakresu obszarów wykorzystywania logistyki w urzędach administracji publicznej przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Zakres logistyki w urzędzie administracji publicznej

Obszary	Charakterystyka zakresu danego obszaru logistyki w urzędzie
Zaopatrzenie	Logistyka w zakresie zaopatrzenia w urzędzie obejmuje gromadzenie danych w zakresie zapotrzebowania poszczególnych komórek organizacyjnych urzędu na niezbędne dobra do realizacji bieżących zadań. Na podstawie zgłoszonego zapotrzebowania opracowywany jest plan zamówień publicznych na dany rok. Plan stanowi podstawę do przygotowywania postępowań o udzielenie zamówienia publicznego stosownie do wartości przedmiotu zamówienia. Zakupy dóbr i usług poniżej progów kwotowych określonych w prawie zamówień publicznych realizowane są przez komórkę zaopatrzenia stosownie do bieżących potrzeb. Zakupy dóbr i usług powyżej progów wymagają przeprowadzenia przetargu, którego realizacją zazwyczaj zajmują się odrębne komórki organizacyjne w urzędzie (komórki do spraw zamówień publicznych).
Przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego	Przeprowadzenie przetargu w ramach systemu zamówień publicznych stanowi kluczowy element logistyki zaopatrzenia w urzędzie. Obligatoryjność stosowania systemu zamówień publicznych w urzędach jest kluczowym wyróżnikiem podmiotów publicznych, które w przeciwieństwie do przedsiębiorstw komercyjnych nie mogą od nich odstąpić, poza wyjątkami. Niezastosowanie przepisów prawa zamówień publicznych przez urząd przy realizacji zakupów stanowi poważne naruszenie przepisów prawa.
Gospodarka magazynowa	Obejmuje składowanie (np. na regałach) dóbr w magazynie, kontrolowania stanów magazynowych, zapewnienie odpowiedniego przechowywania dóbr (np. klimatyzowanie pomieszczeń, zapewnienie odpowiedniej wilgotności w pomieszczeniach), dbanie o bezpieczeństwo przechowywanych dóbr oraz przygotowywanie zamówionych dóbr do odbioru z magazynu przez komórki organizacyjnej urzędu.
Transport	Usługi transportowe na rzecz urzędu obejmują przemieszczanie dóbr w ramach urzędu (np. z magazynu na stanowiska pracy), przemieszczanie dóbr oraz osób pomiędzy urzędem a wybranym miejscem docelowym. Transport w urzędzie może być realizowany we własnym zakresie przez urząd lub za pomocą podmiotów zewnętrznych.
Dystrybucja	Dotyczy przede wszystkim przemieszczania zamówionych dóbr w ramach organizacji. Obejmuje również dostarczanie dóbr do różnych podmiotów współpracujących z danym urzędem (np. przekazywanie sprzętu i wyposażenia podległym jednostkom lub z nią współpracującym). Ponadto może również obejmować wysyłanie korespondencji z urzędu do klientów (obywateli) za pośrednictwem operatora pocztowego.

Gospodarka odpadami / logistyka zwrotna	Zadania w zakresie logistyki zwrotnej dotyczą działań w zakresie zarządzania wytwarzanymi w urzędzie odpadami komunalnymi i innymi (np. opakowaniami po wykorzystanym lub zużyтым sprzęcie). Zadania w tym zakresie zazwyczaj realizowane są przez wyznaczone do tego komórki organizacyjne urzędu odpowiadające za administrowanie obiektami.
Przepływ informacji	Przepływy informacji w urzędach występują w relacjach pomiędzy urzędem a dostawcami, usługodawcami oraz odbiorcami dóbr. Podobnie jak w przedsiębiorstwach realizacja zadań logistyki w urzędzie wymaga bieżących informacji, które umożliwiają sprawne i skuteczne wykonywanie zadań.
Kontrola i nadzór	Kontrola i nadzór nad logistyką w urzędzie sprawowana jest w ramach systemu kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych. Ponadto w procesie tym znaczącą rolę odgrywa audyt wewnętrzny, którego zadaniem jest przeprowadzanie oceny poszczególnych procesów realizowanych w danym urzędzie.

**Źródło:** opracowanie własne.

Przedstawiony w tabeli 1 zakres logistyki w urzędach administracji publicznej obejmuje w praktyce wszystkie jej elementy. Oczywiście praktyczny zakres logistyki w danym urzędzie będzie w pewnych obszarach ograniczony, jednakże stanowi ona niezbędne wsparcie funkcjonowania każdego podmiotu. Sprawowanie nadzoru i kontroli nad procesami logistycznymi w urzędzie wymagają odpowiedniego systemu jego monitorowania oraz bieżącej oceny. Powinna ona obejmować również ocenę efektywności logistyki w danej instytucji, bowiem każde działanie powinno być optymalnie realizowane przy jednoczesnej minimalizacji kosztów działania instytucji. Ograniczenie kosztów działania urzędów, w tym również w obszarze logistyki jest kluczowe, bowiem środki finansowe, którymi dysponują, pochodzą z danin publicznych. Zatem wdrażanie w urzędach wskaźników efektywności w obszarze logistyki może przyczynić się do lepszego gospodarowania środkami publicznymi przez urząd. System wskaźników i mierników efektywności logistyki w danym urzędzie powinien obejmować zarówno koszty, jak i produktywność oraz skuteczność jej działania (Blaik, 2015, s. 73–76). Poza omawianymi zagadnieniami warto również wspomnieć o bezpieczeństwie systemów logistycznych w urzędach. Zagadnienie to jest kluczowe dla podmiotów publicznych, których zadania obejmują również kwestie bezpieczeństwa oraz obronności państwa. Urzędy administracji publicznej realizują szereg zadań w tym zakresie, choćby w obszarze zarządzania kryzysowego, m.in. przeciwdziałania oraz zwalczania skutków klęsk żywiołowych (Szydłowski, 2013a, s. 113–118). Właściwa realizacja zadań logistyki w tym obszarze uwarunkowana jest wieloma ryzykami, które mogą skutkować problemami np. w dostawach niezbędnego sprzętu ratowniczego. Szacowanie ryzyka w logistyce, jak w każdym innym obszarze, umożliwia identyfikację potencjalnych zagrożeń, co pozwala wdrożyć działania minimalizujące możliwość zmaterializowania się ryzyka (Szymonik, Bielecki, 2015, s. 81–91). Szacowanie ryzyka w procesie udzielania zamówień publicznych jest szczególnie



istotne w przypadku realizacji postępowania z wykorzystaniem elektronicznych środków komunikacji. Zagrożenia w tym obszarze dotyczą w szczególności dotrzymania tajemnicy przedsiębiorstwa określonej przepisami ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Ustawa, 1993, art. 11 pkt 4). Urzędy przeprowadzające przetargi obowiązane są chronić informacje dotyczące zarówno prowadzonego postępowania przetargowego, jak i zastrzeżone przez przedsiębiorstwa w nim uczestniczące. Ponadto urzędy muszą zapewnić bezpieczeństwo ofert składanych przez firmy w przetargu (informacji w nich zawartych), takich choćby jak zaproponowana cena dostawy lub usługi.

## Zamówienia publiczne jako obszar logistyki zaopatrzenia w urzędzie

Urzędy administracji publicznej w celu wykonywania swoich zadań muszą pozyskiwać sprzęt oraz wyposażenie dostępne na rynku. Sektor publiczny w przeciwieństwie do przedsiębiorstw ograniczony jest przepisami prawa w obszarze podejmowania decyzji związanych z zaopatrywaniem się w niezbędne dobra. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z wielu różnych źródeł zakupów w ramach dostępnych łańcuchów dostaw, co umożliwia im swobodniejszy wybór dóbr adekwatnych do ich bieżących potrzeb (Matwiejczuk, Jaworska, 2021, s. 18–19). Gospodarka rynkowa stwarza organizacjom możliwość korzystania z szerokiej oferty dostępnej na rynku, która dostosowuje się do zmieniających się oczekiwań ich potencjalnych odbiorców oraz kooperantów (Witkowski, 2010, s. 80–83). Urzędy z uwagi na wydatkowanie środków publicznych obowiązane są racjonalnie nimi gospodarować zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi (Ustawa, 2009). Przepisy prawne określają zasady pozyskiwania dóbr oraz zawierania umów przez podmioty publiczne z przedsiębiorstwami oferującymi swoje dobra na rynku. Regulacje prawne oraz organizacyjne w zakresie zamówień publicznych wprowadzono w Polsce z dniem 1 stycznia 1995 roku, kiedy zaczęła obowiązywać pierwsza ustawa o zamówieniach publicznych z dnia 10 czerwca 1994 roku (Urząd Zamówień Publicznych, dostęp: 16.07.2022). Warto wspomnieć, że pierwsze systemowe uregulowania w tym zakresie obowiązywały w Polsce już w okresie międzywojennym, wprowadzone ustawą z 1933 roku o dostawach i robotach na rzecz Skarbu Państwa, samorządu oraz instytucji prawa publicznego, oraz rozporządzeniem Rady Ministrów z roku 1937 (Urząd Zamówień Publicznych, dostęp: 17.07.2022). Zatem zamówienia publiczne mają w Polsce już długą tradycję, a sam system cały czas ulegał modyfikacjom, związanym choćby z procesem integracji Polski z Unią Europejską.

System zamówień publicznych wynika z konieczności umożliwienia wszystkim podmiotom gospodarczym równe ubieganie się o dostęp do zamówień oferowanych przez sektor publiczny, w tym również przez urzędy. Zasada konkurencyjności

oraz równego dostępu podmiotów gospodarczych do zamówień z sektora publicznego jest jednym z kluczowych obszarów swobody gospodarczej w ramach rynku wewnętrznego Unii Europejskiej. Poszczególne państwa członkowskie Unii Europejskiej obowiązane są stosować zasady zamówień publicznych zapewniające równy i nieograniczony dostęp wszystkim podmiotom gospodarczym działającym na jej obszarze do ofert podmiotów publicznych (Komisja Europejska, dostęp: 17.07.2022). Dotyczy to tych podmiotów gospodarczych, które mogą dostarczyć dobra lub usługi, na które swoje zapotrzebowanie zgłaszają instytucje publiczne. Wdrożenie obligatoryjnego systemu zakupów dóbr, usług oraz robót budowlanych przez podmioty publiczne w oparciu o system zamówień publicznych determinowane jest także zapewnieniem efektywności ekonomicznej w procesie pozyskiwania dóbr ze środków publicznych. Efektywność ekonomiczna realizowana poprzez system zamówień publicznych powinna przyczyniać się do zapewnienia np. urzędom zaopatrzenia w produkty dobre jakościowo. Ponadto powinno się także dążyć do zapewnienia optymalnej relacji wartości produktu do ceny jego zakupu (Raport, 2013, s. 11). Generalnie wdrożenie systemu zakupu dóbr przez podmioty publiczne miało doprowadzić do ograniczania wydatków poprzez poszukiwania dostawców oferujących najniższą cenę za produkt lub usługę odpowiedniej jakości spełniającej określone normy i parametry. Ponadto ważne jest uwzględnienie kosztów transakcyjnych związanych z realizacją danego zapotrzebowania (Każmierczak, 2021, s. 13). Przeprowadzone badania w zakresie efektywności systemu zamówień (w zakresie stosowania ustawy z 2004 roku, która obecnie już nie obowiązuje) uwidoczniły, że największym utrudnieniem w realizacji przetargów były zbyt skomplikowane procedury i przepisy. Zdaniem kierownictwa badanych jednostek sektora publicznego szansą na usprawnienie przetargów może być elektroniczna procesa zamówień publicznych (Falkowska, 2018, s. 139–140). Obowiązująca od 1 stycznia 2021 roku nowa ustawa o zamówieniach publicznych wdrożyła obligatoryjność przeprowadzania postępowań o udzielenie zamówienia publicznego poprzez elektroniczną platformę zamówień publicznych. Cały proces udzielenia zamówienia publicznego realizowany jest obecnie z wykorzystaniem elektronicznych środków komunikacji (Ustawa, 2019, art. 61 ust. 1). Obecnie odstąpienie od trybu elektronicznego i prowadzenie go w trybie tradycyjnym (papierowym) jest możliwy tylko w szczególnych wypadkach.

System zamówień publicznych szczegółowo określa zasady polityki zakupowej urzędów, bowiem wymaga wdrożenia szczegółowych procedur oraz regulacji wewnętrznych w tym zakresie. Kierownictwo instytucji publicznej organizując system logistyki zaopatrzenia, obowiązane jest uwzględniać zasady wyboru dostawców dóbr i usług. Oznacza to konieczność tworzenia w ramach struktury organizacyjnej urzędu komórki organizacyjnej lub stanowisk pracy odpowiedzialnych za proces zaopatrzenia dostosowany do przepisów w zakresie zamówień publicznych. Urzędy realizując swoją wewnętrzną politykę zakupową, muszą kierować się ogólnie obowiązującymi zasadami, choćby w zakresie klasyfikacji towarów. Klasyfikacja taka jest istotna przy przygotowywaniu danego zamówienia publicznego,

bowiem każde zapotrzebowanie powinno być opisane w jednoznaczny i czytelny sposób, np. za pomocą Polskich Norm (Kawalec, 2011, s. 42–57). Duże sformalizowanie systemu zakupów administracji publicznej stanowi poważne wyzwanie dla kierownictwa oraz pracowników danego urzędu. Ponadto skomplikowany i niestabilny prawnie system zamówień publicznych utrudnia szybkie realizowanie zapotrzebowania na dane dobro lub usługę przez poszczególne urzędy.

Prawo zamówień publicznych z 2019 roku określiło katalog podmiotów zobowiązanych do stosowania przepisów ustawy. Wdrożone uregulowania określiły również zakres wyłączenia stosowania przepisów ustawy, zasady udzielania zamówień oraz etapy przygotowania i prowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia. Ustawa zawiera dostępne tryby udzielania zamówień oraz szczególne zasady działania i procedury w zakresie zamówień publicznych. Uregulowano w niej również szczegółowo wymagania dotyczące zawierania umów zawartych w wyniku zakończenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Ponadto przepisy ustawy określiły zasady kontroli udzielania zamówień oraz ustaliły obowiązujące kary pieniężne (Ustawa, 2019, art. 1). Szczegółowe określenie zasad wyboru przez urzędy swoich dostawców (w trybie przetargowym) powoduje w praktyce znaczne wydłużenie procesu realizacji zapotrzebowania na dane dobro lub usługę. Podmioty publiczne muszą stosować ustawę przy realizacji dostaw (zakupów), zamawianiu usług oraz przy realizacji robót budowlanych. Ustawa w art. 2 określiła konieczność przeprowadzania przez podmioty publiczne (w tym urzędy) przetargów w przypadku zamówień, których wartość jest równa lub przekracza kwotę 130 000 złotych. Przepisy ustawy wymagają przeprowadzenia przetargu w przypadku zamówień, których wartość jest równa lub przekracza progi określone przez Unię Europejską (Ustawa, 2019, art. 2). Warto zauważyć, że z dniem 1 stycznia 2022 roku, próg dotyczący zamówień na roboty budowlane wynosi 5 382 000 euro, na dostawy i usługi (realizowane na rzecz jednostek sektora finansów publicznych) próg wynosi 140 000 euro, na zamówienia w dziedzinie obronności oraz bezpieczeństwa ustalono próg na 431 000 euro, natomiast próg zamówień na usługi społeczne wynosi 750 000 euro (Obwieszczenie, 2021). Należy podkreślić, że w systemie zamówień publicznych kluczowe jest ustalenie wartości danego zamówienia, bowiem w zależności od niej należy zastosować odpowiedni tryb postępowania. Wartość zamówienia oraz typ (dostawy, usługi lub roboty budowlane) determinuje procedurę postępowania oraz zasady, jakie należy w danym przetargu zastosować. Ponadto w systemie zamówień publicznych zamawiający (np. urzędy) zobligowane są uwzględniać dodatkowe aspekty, np. środowiskowe, obejmujące w praktyce m.in. logistykę zwrotną, czyli kwestię zagospodarowania odpadów lub zużytego sprzętu (Starostka-Patyk, 2016, s. 33–34). Kolejnym obszarem, na który urzędy muszą zwracać uwagę przy realizacji postępowań, jest uwzględnianie tzw. aspektów społecznych. Dotyczy to zamówień podmiotów publicznych na świadczenie usług, np. w zakresie ochrony urzędu lub usług sprzątnięcia jego pomieszczeń, czy też organizacji konferencji lub przygotowanie posiłków dla pracowników (*catering*).

Przepisy prawa zamówień publicznych określiły kilka trybów udzielania zamówienia publicznego, które są zależne od przesłanek określonych w przedmiotowej ustawie. Ustawa wyróżniła następujące tryby udzielania zamówienia publicznego: przetarg nieograniczony, przetarg ograniczony, negocjacje z ogłoszeniem, dialog konkurencyjny, partnerstwo innowacyjne, negocjacje bez ogłoszenia oraz zamówienia z wolnej ręki (Ustawa, 2019, art. 129). Poza wymienionymi trybami ustawa przewiduje również konkurs, który dotyczy wyboru pracy konkursowej o charakterze twórczym, dotyczącej, w szczególności planowania przestrzennego, projektowania urbanistycznego, projektowania architektonicznego, projektowania architektoniczno-budowlanego, przetwarzania danych, projektowania z zakresu informatyki oraz zamierzenia innowacyjnego (Ustawa, 2019, art. 325 ust. 1).

Zróżnicowana ilość trybów udzielenia zamówienia publicznego oraz różne przesłanki przeprowadzenia danego postępowania wymagają wdrożenia w danym urzędzie szeregu procedur postępowania w tym zakresie. Kierownictwo urzędu nie później niż w terminie 30 dni od dnia przyjęcia budżetu lub planu finansowego zobligowane jest opracować plan postępowań o udzielenie zamówień, jakie są przewidziane do realizacji w danym roku finansowym. Przedmiotowy plan musi być upubliczniony na stronach Biuletynu Informacji Publicznej oraz na stronie internetowej urzędu. Plan zamówień jest podstawą do realizacji przetargów w danym roku. Transparentność zamówień publicznych jest jedną z podstawowych zasad w tym obszarze, bowiem umożliwia wszystkim potencjalnym podmiotom gospodarczym oraz obywatelom zapoznać się z zapotrzebowaniem danego urzędu na dostawy, usługi lub roboty budowlane. Interesariusze mogą również zapoznać się z informacjami o wynikach każdego zakończonego przetargu. Warto nadmienić, że plan zamówień na dany rok powinien zawierać informacje o przedmiocie zamówienia, jego rodzaju (czy to są usługi, dostawy lub roboty budowlane), przewidywanym trybie udzielenia zamówienia, orientacyjnej jego wartości i przewidywanym terminie ogłoszenia przetargu. (Nowak, Winiarz, 2021, s. 174). Ponadto w przypadku zmian w planie zamówień, związanych choćby z koniecznością dokonania jakiegoś nieprzewidzianego zakupu, niezbędne jest zaktualizowanie planu zamówień publicznych. Zmieniony plan zamówień musi być opublikowany w takim samym trybie jak plan pierwotny. Oznacza to konieczność stałego monitorowania na poziomie urzędu wszystkich zakupów dóbr oraz usług, oraz planowanych robót budowlanych. System zamówień publicznych jest skomplikowanym procesem, który jest bardzo rozbudowany oraz sformalizowany, co niestety może skutkować wieloma nieprzewidzianymi ryzykami.

Zrealizowanie danego zakupu dobra lub usługi w ramach systemu zamówień publicznych jest bardzo rozbudowanym procesem, który będzie uzależniony od trybu udzielania zamówienia publicznego. Należy jednak pamiętać, że zgodnie z przepisami podstawowym trybem udzielenia zamówienia publicznego jest przetarg nieograniczony, który generalnie jest trybem podstawowym do zastosowania przez podmiot publiczny przy realizacji zakupów dóbr (dostaw), usług lub robót

budowlanych. Poniższa tabela 2 przedstawia przykładowe zestawienie kluczowych czynności składających się na proces udzielenia zamówienia publicznego w trybie przetargu nieograniczonego.

**Tabela 2.** Czynności w procesie udzielenia zamówienia publicznego w trybie przetargu nieograniczonego

Czynności	Charakterystyka realizowanych zadań w ramach danej czynności
Przygotowanie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego	Wszczęcie procesu o udzielenie zamówienia publicznego jest uzależnione od zapotrzebowania składanego na dane dobro, usługi lub roboty budowlane przez poszczególne komórki organizacyjne urzędu. Stanowi ono podstawę do przygotowania planu zamówień publicznych na dane dobro. Obowiązujący plan zamówień publicznych jest podstawą do rozpoczęcia danego przetargu o udzielenie zamówienia publicznego. Na tym etapie należy również zastanowić się nad potencjalnymi ryzykami związanymi z niemożnością zrealizowania postępowania lub naruszenia obowiązujących przepisów prawa w tym zakresie. Każdorazowo przed przystąpieniem do rozpisania postępowania o udzielenie zamówienia publicznego kierownictwo urzędu obowiązane jest określić, czy w danym przetargu należy uwzględnić aspekty gospodarcze, środowiskowe, społeczne lub związane z innowacyjnością bądź zatrudnieniem. Dodatkowo kierownictwo urzędu obowiązane jest podjąć decyzje w zakresie określenia konieczności zachowania poufnego charakteru informacji przekazanych wykonawcy w toku realizacji zamówienia. Należy nadmienić, że obecnie postępowania realizowane są przy wykorzystaniu komunikacji elektronicznej.
Przygotowanie opisu przedmiotu zamówienia	Prawidłowe opisanie przedmiotu zamówienia umożliwia sprawne przeprowadzenie postępowania (przetargu) i przygotowania niezbędnej do niego dokumentacji, tj. ogłoszenia o udzieleniu zamówienia oraz specyfikacji warunków zamówienia (SWZ). Opis przedmiotu zamówienia jest dokumentem sporządzanym przez komórkę organizacyjną zgłaszającą zapotrzebowanie na dane dobro. Bardzo często na etapie tym korzysta się z pomocy ekspertów, którzy opracowują niezbędną dokumentację, dotyczy to w szczególności robót budowlanych lub zakupu specjalistycznego sprzętu (np. komputerowego lub oprogramowania).
Oszacowanie wartości zamówienia	Czynność bardzo ważna dla powodzenia przetargu, bowiem ustalenie szacunkowej wartości danego dobra lub usługi wpływa na całość postępowania. Ustalenie wartości rynkowej dobra, które będzie przedmiotem przetargu jest bardzo trudne, szczególnie w sytuacji wzrostu inflacji (wskaźnika cen towarów i usług konsumpcyjnych), bowiem nie jest możliwe ustalenie ostatecznej wartości danego produktu na dzień składania ofert przez potencjalnych dostawców lub usługodawców.
Przygotowanie dokumentacji postępowania	Dotyczy to obowiązku przygotowania takich dokumentów jak: opis przedmiotu zamówienia, ogłoszenia, Specyfikacji Warunków Zamówienia, informacji o wysokości środków finansowych zabezpieczonych na potrzeby danego postępowania, protokołu z postępowania, informacji o wyborze najkorzystniejszej oferty lub unieważnienia postępowania, zawarcia umowy.

Publikacja ogłoszenia	Ogłoszenie o udzieleniu zamówienia stosownie do trybu przetargu oraz progów musi być publikowane na stronach biuletynu zamówień publicznych Unii Europejskiej, w Biuletynie Zamówień Publicznych Urzędu Zamówień Publicznych oraz na stronach Biuletynu Informacji Publicznej danego urzędu.
Przyjmowanie ofert od potencjalnych dostawców lub wykonawców usług bądź robót budowlanych	Zgodnie z obecnymi uregulowaniami prawnymi wszystkie oferty są zamieszczane przez potencjalnych wykonawców na specjalnych portalach zamówień. Oferty zatem składane są elektronicznie w formie plików określonych szczegółowo w SWZ. Również odbiór ofert (pobranie plików z ofertą) odbywa się w formie elektronicznej. Należy zauważyć, że wszystkie złożone oferty muszą być zabezpieczone przed ewentualnym nieuprawnionym do nich dostępem, czyli powinny być szyfrowane.
Powołanie Komisji Przetargowej	Kierownik danego urzędu może lub w przypadku przetargów, w których wartość zamówienia jest równa lub przekracza tzw. progi UE, musi powołać Komisję Przetargową. Komisja musi się składać przynajmniej z 3 osób, wykonuje ona czynności pomocnicze związane z oceną ofert złożonych w przetargu przez wykonawców.
Otwarcie ofert	Otwarcie ofert odbywa się w terminie określonym w ogłoszeniu oraz SWZ. W tej czynności mogą uczestniczyć przedstawiciele podmiotów, które nadesłały swoje oferty w danym przetargu. Zadania w tym zakresie zazwyczaj realizują członkowie Komisji Przetargowej powołani przez kierownika urzędu.
Ocena ofert	Ocenę ofert przeprowadza się na podstawie kryteriów szczegółowo określonych w SWZ. Ocena obejmuje zazwyczaj weryfikację ceny zaofertowanej przez potencjalnych wykonawców oraz innych kryteriów określonych w SWZ. Poza ceną kryteria oceny mogą zawierać dodatkową gwarancję, jakość wykonywanej pracy, posiadanie odpowiedniego doświadczenia lub szybkość realizacji dostawy, usługi lub wykonania robót budowlanych. Przeprowadzenie oceny ofert jest kluczową czynnością, w której podejmowana jest decyzja o wyborze danej oferty. Zazwyczaj zadania w tym zakresie realizowane są przez Komisję Przetargową.
Wybór wykonawcy	Wyboru najlepszej oferty wstępnie dokonuje Komisja Przetargowa, która przedstawia ją kierownikowi jednostki (urzędu). Zazwyczaj Komisja przedstawia najlepszą ofertę jej zdaniem, to jednak kierownik urzędu podejmuje decyzję o wyborze najlepszej oferty. Bardzo często w dużych organizacjach kierownictwo udziela pełnomocnictw do podejmowania decyzji w jego imieniu wyznaczonym pracownikom urzędu.
Ogłoszenie wyników postępowania	Zamawiający obowiązany jest opublikować informację o wyborze najlepszej oferty – wykonawcy. Publikacja odbywa się w podobnym trybie jak publikacja ogłoszenia.
Odwwołania	Podmioty, które uczestniczyły w postępowaniu po ogłoszeniu wyników przetargu, mają prawo wnieść odwołanie do Krajowej Izby Odwoławczej. Po podjęciu decyzji przez Krajową Izbę Odwoławczą potencjalni wykonawcy mają prawo odwołać się do sądów powszechnych.

Tabela 2 (cd.)

Czynności	Charakterystyka realizowanych zadań w ramach danej czynności
Zawarcie umowy	Zawarcie umowy pomiędzy zamawiającym (urzędem) a wykonawcą jest możliwe po upływie terminów na wniesienie odwołania lub po zakończeniu postępowania przed Krajową Izbą Odwoławczą (po wniesieniu odwołania od wyników przetargu). Szczegółowe uregulowania w tym zakresie określa ustawa.
Monitorowanie realizacji umowy	Zakończenie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego zawarciem umowy <i>de facto</i> nie kończy tego procesu. Obowiązkiem kierownictwa oraz pracowników jest sprawowanie nadzoru, oraz kontroli nad prawidłowym wywiązywaniem się dostawców, oraz usługodawców z zawartej z urzędem umowy. Nierzetelne wykonywanie umowy przez wybrany w przetargu podmiot powinno być podstawą do dochodzenia roszczeń od wykonawcy. Kierownictwo urzędu musi dbać o prawidłowe wykorzystywanie środków publicznych, z których sfinansowany był zakup dobra lub usługi.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Dz. U. z 2019 r., poz. 2019 ze zm.

Przedstawione w tabeli 2 czynności stanowią uproszczone ujęcie procesu udzielania zamówienia publicznego przez urząd w podstawowym trybie przetargu nieograniczonego. Realizacja zakupów dóbr oraz usług przez urzędy w praktyce bardzo często jest wydłużona lub kończy się niewyłonieniem wykonawcy. Ponadto w praktyce urzędy zakupują dobra w oparciu o inne tryby udzielenia zamówienia publicznego, choćby w trybie z wolnej ręki. Należy jednakże zauważyć, że w przypadku wyboru przez urząd innego trybu niż przetarg nieograniczony niezbędne jest uzasadnienie tego wyboru wraz z jego odpowiednim udokumentowaniem. Występują również sytuacje, że na dany przetarg ogłoszony przez urząd nie zgłasza się żaden potencjalny wykonawca, co uniemożliwia zrealizowanie konkretnego zapotrzebowania urzędu. Sytuacje takie występują choćby w przypadku przetargów na realizację poważnych inwestycji budowlanych, bowiem niestabilna sytuacja na rynku budowlanym (duże stałe wzrosty cen surowców oraz kosztów pracy) uniemożliwia realną wycenę danego zlecenia. Również po stronie urzędów (zamawiających) jest problem z ustaleniem wartości zamówienia (oszacowaniem kosztów zakupu dobra lub usługi) na dzień otwarcia ofert. Powoduje to bardzo duże komplikacje w działaniu podmiotów publicznych, które nie mogą zaplanować budżetu na realizację zakupów lub inwestycji. Poza tym skomplikowane przepisy mogą przyczyniać się do mniejszego zainteresowania przedsiębiorców ubieganiem się o zamówienie publiczne oferowane przez urzędy. Problemem w realizacji przetargów może być również duża rotacja pracowników zajmujących się tym zagadnieniem w danym urzędzie. Wynikać może ona zarówno ze względów finansowych oraz znacznych obostrzeń prawnych i ryzyka narażenia się przez pracowników na konsekwencje prawne. Ponadto obszar zamówień publicznych narażony jest na ryzyka związane z korupcją oraz oszustwami. Próby nieuczciwego pozyskania zamówień publicznych zawsze stanowiły duże zagrożenie dla przestrzegania zasad uczciwej konkurencji

oraz wyboru przez sektor publiczny optymalnych ofert w ramach przetargów. Skalę oraz problemy korupcji w obszarze zamówień publicznych potwierdzają raporty organów bezpieczeństwa państwa zajmujących się wykrywaniem, oraz przeciwdziałaniem korupcji np. Centralnego Biura Antykorupcyjnego. Zgodnie z danymi z tych raportów nadal skala nadużyć oraz nieprawidłowości w zamówieniach publicznych jest znaczna (Informacja CBA, 2022).

Warto nadmienić, że zagadnienia dotyczące logistyki w sektorze publicznym, w szczególności związane z systemem zamówień publicznych stanowią istotną lukę badawczą. Ponadto trzeba stwierdzić również, że ogólnie badania oraz publikacje w przedmiotowym zakresie są bardzo niszowym zagadnieniem pomimo tego, że stanowią one ważny obszar działalności sektora publicznego w zakresie logistyki. Zatem analizowane kwestie wymagają wielu usprawnień oraz innowacji, które mogą być inspiracją dla badaczy zajmujących się logistyką w podmiotach publicznych i komercyjnych.

## **Praktyczne aspekty zamówień publicznych w wybranych urzędach**

Podmioty publiczne realizujące proces zaopatrzenia urzędu w dobra lub usługi ograniczone są przepisami prawnymi utrudniającymi szybkie zrealizowanie danego zapotrzebowania. System zamówień publicznych ogranicza w szczególności realizację większych zakupów lub inwestycji, co wynika z obowiązujących progów kwotowych. Należy mieć na uwadze, że granicznym progiem kwotowym warunkującym konieczność przeprowadzenia przetargu jest 130 000 zł. Przekroczenie przedmiotowego progu obliguje kierownictwo urzędu do wdrożenia procedury udzielenia zamówienia publicznego, które obowiązują w danej organizacji. Należy jednakże zauważyć, że niezależnie od wartości dobra lub usługi należy przestrzegać prawa zamówień publicznych. Kluczowe jest stałe monitorowanie wartości poszczególnych zamówień, żeby w danym roku nie przekroczyć obowiązujących progów kwotowych warunkujących uruchomienie odpowiedniej procedury udzielenia zamówienia publicznego. Oznacza to, że urzędy muszą tworzyć scentralizowane rejestry wszystkich zakupów dóbr, usług oraz realizowanych robót budowlanych, żeby nie przekroczyć progów w przypadku określonego produktu. Ułatwia to w praktyce przygotowywanie przez urzędy planów zamówień publicznych na dany rok, co jednak oznacza konieczność szczegółowego zaplanowania inwestycji na kolejny rok. Oczywiście możliwe jest dokonywanie jakiś nagłych zakupów stosownie do zaistniałych potrzeb, jednakże niezbędne jest w tym przypadku zaktualizowanie planu zamówień publicznych na dany rok. Prowadzenie postępowań o udzielenie zamówienia publicznego jest zatem bardzo skomplikowanym oraz długim procesem. Przygotowanie zapotrzebowania organizacji na



dane dobra wymaga ścisłego współdziałania wszystkich komórek organizacyjnych urzędu. Niezbędny jest zatem przepływ bieżących informacji w ramach urzędu, w celu przygotowania zapotrzebowania podmiotu na poszczególne dobra (Schönleben, 2016, s. 72–84). Urzędy korzystają z logistyki w szerokim zakresie, jednak w praktyce koncentruje się ona głównie na zaopatrzeniu w dobra oraz usługi. Logistyka zaopatrzenia w urzędach ograniczana jest przez system zamówień publicznych. Pomimo tego urzędy stanowią ważne ogniwo łańcuchów dostaw (Szydłowski, 2013b, s. 33–59).

Przyjęte rozwiązania prawne obligują kierownictwo urzędów do wdrażania szczegółowych procedur w zakresie zamówień publicznych. Oznacza to, że proces zaopatrywania podmiotów publicznych jest sformalizowany zarówno przez przepisy ogólne, jak również przez wewnętrzne regulacje w tym zakresie. Poszczególne urzędy opracowują swoje wewnętrzne uregulowania, których celem jest zapewnienie przestrzegania obowiązujących przepisów oraz dbanie o sprawne wykonywanie zadań związanych z zakupami dóbr, oraz usług (*Zarządzenie...*, 2022). W związku z powyższym zakup określonego dobra na potrzeby urzędu jest wydłużonym, sformalizowanym procesem, który nie zawsze zakończy się jego pozytywnym sfinalizowaniem w formie zawarcia umowy. Przeprowadzenie czynności związanych z organizacją przetargu wymaga zazwyczaj przygotowania przez daną komórkę merytoryczną odpowiedniego zapotrzebowania, które obejmuje również przygotowanie szczegółowego opisu przedmiotu zamówienia. Dokładne określenie charakterystyki oraz np. cech użytkowych potrzebnego dobra jest kluczowe do przygotowania dokumentacji przetargowej, szczególnie opisu przedmiotu zamówienia oraz Specyfikacji Warunków Zamówienia (SWZ). Ponadto stanowi również podstawę do rozpoczęcia badania rynku, bowiem należy oszacować wartość danego dobra, które ma być przedmiotem przetargu. Podobne działania należy wykonać w przypadku usług lub zamówienia robót budowlanych.

Przygotowując przetarg, urzędnicy muszą obecnie brać pod uwagę możliwość lub wręcz konieczność zastosowania aspektów gospodarczych, środowiskowych, społecznych, czy też związanych z innowacyjnością lub zatrudnieniem. Oznacza to np. konieczność określenia, że dany produkt, który ma być zakupiony na potrzeby urzędu, powinien być wykonany z produktów, które będą mogły podlegać ponownemu przetworzeniu. Aspekty zatrudnieniowe i społeczne, które powinny być uwzględnione w danym przetargu, muszą obejmować np. konieczność zatrudnienia wykonawcy usługi pracowników na podstawie umów o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy. Dodatkowo można również zastrzec, że wykonawca usługi wyłoniony w przetargu powinien zatrudniać osoby niepełnosprawne lub wykluczone społecznie (np. osoby wychodzące z bezdomności). Zastosowanie tych klauzul ma głównie na celu oddziaływanie na rynek pracy oraz podmioty gospodarcze, które chcą korzystać z dostępu do zamówień publicznych. Działania takie należy uznać za rozsądne bowiem środki publiczne,

które wydatkowane są np. przez urzędy na zakup dóbr, powinny uwzględniać również aspekt środowiskowy. Można przykładowo określić w kryteriach, że urząd zakupi na swoje potrzeby tylko samochody elektryczne, co będzie oznaczało, że sektor publiczny popiera zmiany w tym obszarze nie tylko deklaracyjnie. Wdrożenie w zamówieniach publicznych w Polsce aspektów społecznych i środowiskowych było przedmiotem oceny i badań. Dane z badania wskazują, że podmioty publiczne mają świadomość znaczenia aspektów społecznych w zamówieniach publicznych. Znaczna część podmiotów wielokrotnie uwzględniała w postępowaniach aspekty społeczne oraz środowiskowe. Znacznym utrudnieniem w sprawnym wdrażaniu systemu zamówień publicznych jest brak znajomości przedmiotowego zagadnienia wśród pracowników poszczególnych instytucji. Oznacza to konieczność wdrożenia systemu szkoleń dla urzędników w zakresie istoty oraz znaczenia poszczególnych aspektów w zamówieniach publicznych realizowanych przez podmioty publiczne (*Raport...*, 2022).

Przedstawienie systemu zamówień publicznych w urzędach administracji publicznej warto uzupełnić przykładem zestawienia przetargów zrealizowanych przez wybrane urzędy administracji publicznej. Wdrożenie zmian prawnych w przepisach prawnych od 1 stycznia 2021 roku wymagało wybrania do analizy postępowań z okresu obowiązywania nowych uregulowań prawnych w tym zakresie. W związku z tym w kolejnych tabelach przedstawiono przetargi z pierwszego półrocza 2022 roku (1 stycznia – 30 czerwca 2022 roku), które zakończyły się skutecznym zawarciem umów pomiędzy urzędami (zamawiającym) a wykonawcą. Należy nadmienić, że analizowane przetargi zostały przeprowadzone zgodnie z uregulowaniami ustawy prawo zamówień publicznych z 2019 roku. Ocena dotyczy zawartych umów, zakończonych postępowań o udzielenie zamówienia publicznego przez Urząd Miasta Łodzi (UMŁ) oraz Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi (ŁUW). Wybrane urzędy reprezentują jednostkę samorządu terytorialnego (UMŁ) oraz administrację rządową (ŁUW).

Analiza została podzielona na dwa wybrane urzędy administracji publicznej i została przedstawiona w trzech oddzielnych tabelach. Dane zawarte w tabeli 3 dotyczą Urzędu Miasta Łodzi, który w badanym okresie zawarł umowy na dostawy (zrealizowane zakupy). Przedstawione w tej tabeli postępowania odnoszą się do okresu od 1 stycznia do 30 czerwca 2022 roku. Zestawienia zawarte w tabelach 4 i 5 dotyczą Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego, w których przedstawiono zakończone postępowania na dostawy (tab. 4) oraz usługi (tab. 5). Również w tym przypadku zestawienia obejmują postępowania o udzielenie zamówienia publicznego zakończone zawarciem przez urząd umowy z wykonawcą. Tabele zawierają kluczowe informacje o przeprowadzonych postępowaniach przez analizowane urzędy, tj., przedmiot zamówienia, tryb udzielenia zamówienia, liczbę ofert (w tym odrzuconych), ceny zaoferowane przez dostawców dóbr i usług w postępowaniu oraz wartość zawartej umowy w wyniku przeprowadzonego postępowania przetargowego.

**Tabela 3.** Zestawienie zakończonych postępowań o udzielenie zamówienia publicznego na dostawę przez Urząd Miasta Łodzi w okresie 1 stycznia – 30 czerwca 2022 roku

Nazwa zamówienia	Tryb udzielenia zamówienia wraz z podstawą prawną	Liczba otrzymanych ofert lub wniosków	Liczba ofert odrzuconych, w tym liczba ofert zawierających rażąco niską cenę lub koszt	Cena lub koszt oferty z najniższą ceną lub kosztem w PLN	Cena lub koszt oferty z najwyższą ceną lub kosztem w PLN	Cena lub koszt oferty wykonawcy, któremu udzielono zamówienia w PLN	Wartość umowy w PLN
Sprzedaż ciepła w wodzie gorącej, dostarczonej z sieci ciepłowniczej do węzłów ciepłowniczych nr 0009494 i 0013778 w budynku pływalni przy ul. Sobolowej 1 w Łodzi	Zamówienie udzielane jest w trybie zamówienia z wolnej ręki na podstawie: art. 305 pkt 1 ustawy w zw. z art. 214 ust. 1 pkt 1	1	0	196 532,42	196 532,42	196 532,42	196 532,42
Dostawa paliw płynnych dla MOSIR	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	1	0	44 895	44 895	44 895	44 895
Dostawa trawy w rolce do urządzenia terenu kolekcji roślin śródziemnomorskich w Ogrodzie Botanicznym w Łodzi	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	1	0	35 000	35 000	35 000	35 000
„Zakup biletów okresowych na okaziciela dla Urzędu Miasta Łodzi w 2022 r. poprzez zakodowanie kart Mifare”	Zamówienie udzielane jest w trybie zamówienia z wolnej ręki na podstawie: art. 305 pkt 1 ustawy w zw. z art. 214 ust. 1 pkt 1 ustawy	1	0	373 600	373 600	373 600	373 600

Dostawa w 2022 r. oleju opałowego do kotłowni na rzecz Urzędu Miasta Łodzi oraz miejskich jednostek organizacyjnych	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	4	1	576 341,92	742 526,40	700 464,80	700 464,80
Dostawa paliw płynnych dla pojazdów użytkowanych przez UME	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	3	0	245 376	248 640	245 376	245 376
Dostawa prasy dla Urzędu Miasta Łodzi w formie papierowej i elektronicznej w 2022 r.	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	3	1	109 122,97	121 175,90	109 122,97	109 122,97
Zakup pomocy multimedialnych, oprogramowania i urządzeń głośnikowych	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	4	2	6	80 485,51	67 830,88	67 830,88

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Urząd Zamówień Publicznych, dostęp: 15.07.2022.

**Tabela 4.** Zestawienie zakończonych postępowań o udzielenie zamówienia publicznego na dostawę przez Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi w okresie 1 stycznia – 30 czerwca 2022 roku

Nazwa zamówienia	Tryb udzielenia zamówienia wraz z podstawą prawną	Liczba otrzymanych ofert lub wniosków	Liczba ofert odrzuconych, w tym liczba ofert zawierających rażąco niską cenę lub koszt	Cena lub koszt oferty z najniższą ceną lub kosztem w PLN	Cena lub koszt oferty z najwyższą ceną lub kosztem w PLN	Cena lub koszt wykonawcy, któremu udzielono zamówienia w PLN	Wartość umowy w PLN
Dostawa mebli biurowych dla potrzeb infolinii Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi w ramach projektu pn. Łódzkie przyjazne cudzoziemcom nr 9/10-2019/OG-FAMI.	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	1	0	29 490,48	29 490,48	29 490,48	29490,48
Dostawa szaf metalowych do przechowywania akt dla potrzeb Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi w ramach projektu „Łódzkie przyjazne cudzoziemcom” nr 9/10-2019/OG-FAMI	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	3	2	165 120,12	358 668	165 120,12	165 120,12
Przedłużenie licencji subskrypcji i wsparcia urządzeń Palo Alto PA-3250 oraz dodatkowe wsparcie autoryzowanego inżyniera dla potrzeb Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	1	0	202 950	202 950	202 950	202 950

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Urząd Zamówień Publicznych, dostęp: 15.07.2022.

**Tabela 5.** Zestawienie zakończonych postępowań o udzielenie zamówienia publicznego na usługi przez Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi w okresie 1 stycznia – 30 czerwca 2022 roku

Nazwa zamówienia	Tryb udzielenia zamówienia wraz z podstawą prawną	Liczba otrzymanych ofert lub wniosków	Liczba ofert odrzuconych, w tym liczba ofert zawierających rażąco niską cenę lub koszt	Cena lub koszt oferty z najniższą ceną lub kosztem w PLN	Cena lub koszt oferty z najwyższą ceną lub kosztem w PLN	Cena lub koszt oferty wykonawcy, któremu udzielono zamówienia w PLN	Wartość umowy w PLN
Zapewnienie opieki serwisowej nad funkcjonowaniem systemów informatycznych – kadrowo-płacowych Age-maHR Plus oraz zarządzania czasem pracy Agema RCP.	Zamówienie udzielane jest w trybie zamówienia z wolnej ręki na podstawie: art. 305 pkt 1 ustawy w zw. z art. 214 ust. 1 pkt 1 ustawy	1	0	121 032	121 032	121 032	118 080
Usługa odbierania i zagospodarowania odpadów komunalnych (zmieszanych oraz segregowanych) z budynków Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	1	0	157 455,36	157 455,36	157 455,36	157 455,36
Usługa ochrony osób i mienia w obiektach Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi oraz konwojowania wartości pieniężnych	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	6	1	1 996 295,89	2 745 999,62	1 996 295,89	1 996 295,89
Zapewnienie opieki serwisowej dla systemu Agema HR Plus (kadrowo-płacowego) wraz z modulem elektronicznej ewidencji czasu pracy Agema RCP i ocen pracowniczych	Zamówienie udzielane jest w trybie zamówienia z wolnej ręki na podstawie: art. 305 pkt 1 ustawy w zw. z art. 214 ust. 1 pkt 1 ustawy	1	0	13 579	13 579	13 579,00	131 364

Tabela 5 (cd.)

Nazwa zamówienia	Tryb udzielenia zamówienia wraz z podstawą prawną	Liczba otrzymanych ofert lub wniosków	Liczba ofert odrzuconych, w tym liczba ofert zawierających rażąco niską cenę lub koszt	Cena lub koszt oferty z najniższą ceną lub kosztem w PLN	Cena lub koszt oferty z najwyższą ceną lub kosztem w PLN	Cena lub koszt oferty wykonawcy, któremu udzielono zamówienia w PLN	Wartość umowy w PLN
Zapewnienie opieki serwisowej dla systemu finansowo-księgowego TBD-FK „Finanse i Księgowość” wraz z modulem e-CRU, aplikacją „Statystyka” oraz modulem obsługi decyzji administracyjnych	Zamówienie udzielane jest w trybie zamówienia z wolnej ręki na podstawie: art. 305 pkt 1 ustawy w zw. z art. 214 ust. 1 pkt 1 ustawy	1	0	87 084,00	87 084,00	87 084,00	87 084
Zorganizowanie naboru i przeprowadzenie stacjonarnych kursów języka polskiego dla dorosłych cudzoziemców w ramach projektu pn. „Kółzkie wspiera integrację cudzoziemców”	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	2	2	35 072,00	35 200,00	35 200,00	35 200
Zapewnienie nadzoru autorskiego nad programami finansowo-księgowymi	Zamówienie udzielane jest w trybie zamówienia z wolnej ręki na podstawie: art. 305 pkt 1 ustawy w zw. z art. 214 ust. 1 pkt 1 ustawy	1	0	113 356,80	113 356,80	113 356,80	88 072,92
Świadczenie usługi zapewnienia dostępu do zróżnicowanych obiektów i zajęć sportowo-rekreacyjnych w ramach programu sportowo-rekreacyjnego	Zamówienie udzielane jest w trybie podstawowym na podstawie: art. 275 pkt 1 ustawy	1	0	1 091	1 091	1 091	1 091

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Urząd Zamówień Publicznych, dostęp: 15.07.2022.

Dane zawarte w tabelach 3, 4, 5 wskazują, że w przeprowadzonych postępowaniach przetargowych w badanym okresie (1 stycznia – 30 czerwca 2022 roku) napływało niewiele ofert od dostawców lub wykonawców usług. Najwięcej, bo 6 ofert napłynęło od potencjalnych wykonawców w przetargu usługi na ochronę obiektów i mienia (tab. 5) zorganizowanym przez ŁUW. Spośród dwóch urzędów (UMŁ i ŁUW) w przetargach na dostawy (tab. 3 i 4) wpłynęło niewiele ofert od potencjalnych wykonawców (od 1 do 4 ofert). Spośród łącznie 8 postępowań zakończonych zawarciem umowy, zorganizowanych przez UMŁ, 2 postępowania były zrealizowane w trybie z wolnej ręki, pozostałe 6 odbyło się w trybie podstawowym (przetargu nieograniczonego). Przeprowadzenie przez UMŁ postępowania w trybie podstawowym nie zwiększyło liczby składanych ofert, co w tym przypadku powinno mieć miejsce. Sytuacja taka może wskazywać na niewielkie zainteresowanie firm ofertą urzędu. Wszystkie 3 przetargi zorganizowane przez ŁUW odbyły się w trybie podstawowym, co tylko w 1 przypadku przełożyło się na 3 oferty od wykonawców, w pozostałych 2 przetargach uczestniczył tylko 1 wykonawca. Spośród 8 przetargów na świadczenie usług zorganizowanych przez ŁUW, łącznie 4 (połowa) zostały przeprowadzone w trybie z wolnej ręki, co przełożyło się na niewielką liczbę złożonych ofert. Tryb z wolnej ręki powoduje, że w praktyce w postępowaniu uczestniczył tylko jeden wykonawca. Analiza zestawienia w tabeli 5 wyraźnie wskazuje, że wszystkie przetargi zorganizowane w trybie z wolnej ręki dotyczyły zlecenia usługi serwisowania lub modernizacji systemów informatycznych użytkowanych przez ŁUW.

Warto zauważyć, że w analizowanych przetargach występowały przypadki odrzucenia przez urząd (zamawiającego) ofert z różnych przyczyn, w tym również z uwagi na przedstawienie oferty z rażąco niską ceną. Kolejnym istotnym faktem są rozbieżności w cenach dostaw oraz usług oferowanych przez potencjalnych wykonawców. Najwyższą rozbieżność pomiędzy najniższą (1 996 295,89 zł) oraz najwyższą zaoferowaną (2 745 999,62 zł) ceną można dostrzec w przetargu na ochronę obiektów i konwojowanie wartości pieniężnych, przeprowadzonym przez ŁUW. Oczywiście rozbieżności te można znaleźć jedynie w przypadku postępowań, w których uczestniczyło kilku potencjalnych wykonawców. Interesujące jest kilka przypadków rozbieżności pomiędzy wysokością wartości zawartej umowy a ceną lub kosztem oferty wykonawcy, któremu udzielono zamówienia. Sytuacja taka może wskazywać na dodatkowe negocjowanie przez urząd lub wykonawcę ostatecznego zakresu dostawy, lub usługi bądź też zmiany jego zakresu (np. ograniczenia liczby zamówionych dóbr lub zakresu usługi). W większości przetargów urzędy zawarły umowę na kwotę tożsamą z ceną ofertową wybranego w przetargu wykonawcy.

Reasumując, należy stwierdzić, że zweryfikowane przetargi były realizowane w dwóch trybach, tj. przetargu nieograniczonego (podstawowego) oraz zamówień z wolnej ręki. Przetarg nieograniczony co do zasady umożliwia wszystkim potencjalnym wykonawcom zgłaszać chęć dostawy lub świadczenia usługi dla urzędu. Niestety dla urzędu przetarg nieograniczony związany jest z wieloma



zagrożeniami, takimi jak brak ofert wykonawców, zbyt wysokie ceny ofertowe lub przedstawienie przez wykonawców oferty, której cena budzi wątpliwość z uwagi na jej rażąco niską wartość. Urzędy zobowiązane są w trakcie przetargu podjąć czynności wyjaśniające, jeżeli jakaś oferta wskazuje na zniżenie jej ceny. Dodatkowo w obecnej sytuacji gospodarczej, przy wysokiej inflacji, bardzo trudno jest zamawiającym (urzędowi) oszacować wartość danego zamówienia, również potencjalni wykonawcy nie mogą jednoznacznie oszacować kosztów dostawy lub usługi, co utrudnia sporządzenie oferty i określenie ceny ofertowej, przez co wycofują się z udziału w przetargach. Sytuacja taka może w praktyce komplikować administracji publicznej pozyskiwanie niezbędnego sprzętu lub zamawianie potrzebnych usług. Dodatkowo zaopatrywanie się urzędów w dobra jest bardzo wydłużone przez skomplikowane procedury, co oznacza, że logistyka zaopatrzenia w urzędach jest trudnym wyzwaniem zarówno dla kadry zarządzającej, jak i poszczególnych urzędników.

## Podsumowanie

Zamówienia publiczne wpisują się w urzędach administracji publicznej w obszar logistyki zaopatrzenia, która w dużej mierze opiera się na systemie zamówień publicznych. Konieczność organizowania przetargów w celu pozyskania danego dobra lub usługi powoduje w praktyce znaczne wydłużenie się procesu zaopatrzenia, co może wpływać na sprawność realizacji zadań przez instytucję. Ponadto proces zakupu dóbr przez organizacje publiczne jest bardzo skomplikowany oraz narażony na różnorodne ryzyka. Kluczowym zagrożeniem dla sprawnego pozyskania niezbędnego sprzętu może być brak ofert lub zbyt wysokie ceny ofertowe. Kolejnym niebezpieczeństwem jest wzrost cen w wysokości 16,1% w ujęciu rocznym odnotowany w sierpniu 2022 roku (GUS, 2022). Wzrost wskaźnika cen towarów i usług konsumpcyjnych generuje zagrożenia związane z problemem w określaniu docelowej wartości zamówienia i planowania budżetu oraz zakupów przez instytucje publiczne w dłuższej perspektywie. Inflacja stwarza duże problemy dla potencjalnych wykonawców, którzy nie mogą prawidłowo oszacować ceny swojej usługi lub dostaw oferowanych dóbr, dlatego też coraz częściej odstępują od nadsyłania swoich ofert w przetargach ogłaszanych przez podmioty publiczne. Kolejnym czynnikiem zniechęcającym przedsiębiorców do udziału w przetargach jest niepewność na rynku oraz problemy w przypadku konieczności renegocjacji ceny zamówienia w zawartej umowie (w przypadku wzrostu kosztów realizacji danego zamówienia publicznego w wyniku wzrostu cen towarów i usług). Dodatkowymi zagrożeniami w systemie zamówień publicznych są ryzyko korupcji oraz nadużyć, co może zniechęcać przedsiębiorców do podejmowania ryzyka udziału w przetargach organizowanych przez

podmioty publiczne. Omawiany trend zmniejszenia się zainteresowania firm przetargami organizowanymi przez sektor publiczny może ulec zmianie w wyniku wystąpienia kryzysu gospodarczego. Wówczas udział w przetargu o udzielenie zamówienia publicznego będzie szansą dla przedsiębiorstw na pozyskanie zleceń od podmiotów publicznych, które mogą zapewnić ciągłość działania danej firmie poprzez pozyskanie dostępu do środków jednostek sektora finansów publicznych.

Logistyka zaopatrzenia podmiotów publicznych, takich np. jak urzędy administracji publicznej, wymaga ciągłego doskonalenia oraz usprawnień. Najwięcej wyzwań w tym zakresie związanych jest z optymalizowaniem systemu zgłaszania zapotrzebowania na poszczególne dobra oraz usługi. Podmioty publiczne powinny wdrażać nowoczesne systemy informatyczne, które umożliwią identyfikowanie ogólnych potrzeb danego podmiotu, żeby uniknąć przypadków realizacji zakupów niepotrzebnych dóbr lub usług. Kolejnym obszarem jest zwiększenie zakresu działań skoncentrowanych na bieżącym monitorowaniu i badaniu rynku, szczególnie w zakresie kształtowania się poziomu cen oraz jakości, oraz oferty dostępnych dóbr i usług. Działania w tym zakresie mogą zminimalizować ryzyka związane z błędnym oszacowaniem wartości danego zamówienia oraz niewłaściwym opisaniem przedmiotu zamówienia. Specyfika sektora publicznego w praktyce ogranicza jednakże możliwości w usprawnianiu logistyki zaopatrzenia z uwagi na szczegółowe uregulowanie procesu udzielania zamówień publicznych. Obecny system zaopatrzenia podmiotów publicznych w praktyce jest obwarowany wieloma ograniczeniami wynikającymi z przepisów prawnych oraz rozbudowanych procedur postępowania przetargowego. Pomimo tego kierownictwo podmiotów publicznych powinno dążyć do usprawniania logistyki zaopatrzenia w obszarach związanych z organizacją procesu udzielania zamówień publicznych oraz planowania i realizacji bieżących potrzeb w zakresie zakupu dóbr i usług.

Jednostki sektora finansów publicznych, do jakich zalicza się urzędy, zobligowane są racjonalnie gospodarować publicznymi środkami finansowymi. Dlatego też wszystkie zakupy powinny być realizowane zgodnie z obowiązującymi regulacjami prawnymi, czyli przy wykorzystaniu systemu zamówień publicznych. Urzędnicy, organizując przetargi, powinni zadbać zarówno o ich prawidłowy przebieg, jak i o wybór najlepszej oferty złożonej przez dostawców dóbr lub usług. Rzetelne prowadzenie przetargów przyczynia się do polepszenia wizerunku podmiotów publicznych wśród przedsiębiorców. Pozyskanie w wyniku prawidłowo przeprowadzonego przetargu optymalnego dla organizacji sprzętu lub wyposażenia umożliwi urzędnikom lepsze wykonywanie swoich zadań, co powinno przełożyć się na lepszą jakość świadczonych usług dla obywateli.

## Spis literatury

### Artykuły

- Jałowiec T. (2021), *Logistyka wojskowa – od nauk wojskowych do nauk o zarządzaniu i jakości*, „Systemy Logistyczne Wojsk”, 54(2), 37–48, <https://doi.org/10.37055/slsw/145822>
- Każmierczak M. (2021), *Logistyka w ujęciu ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 4, 12–25, <http://dx.doi.org/10.33226/1231-2037.2021.4.2>
- Matwiejczuk R., Jaworska M. (2021), *Orientacja rynkowa jako determinanta kształtowania i rozwoju koncepcji logistyki*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 8, 16–24, <http://dx.doi.org/10.33226/1231-2037.2021.8.2>
- Szydłowski C. (2011), *Logistyka w urzędzie administracji publicznej*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 261, 481–493.
- Szydłowski C. (2013a), *Rola i zadania logistyki w zarządzaniu kryzysowym*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego”, 11, 107–120.
- Szydłowski C. (2015), *Logistyka zaopatrzenia w organizacji publicznej*, „Systemy Logistyczne Wojsk”, 43(2), 153–169, <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.7177>

### Książki

- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Blaik P. (2015), *Efektywność logistyki. Aspekt systemowy i zarządczy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. (2010), *Zarządzanie logistyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Długosz J. (2009), *Istota, cechy i znaczenie technologii logistycznych*, [w:] J. Długosz (red.), *Nowoczesne technologie w logistyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 13–32.
- Fechner I. (2011), *Definicja usługi logistycznej*, [w:] W. Rydzikowski (red.), *Usługi logistyczne. Teoria i praktyka*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań, 9–20.
- Gołębska E. (2009), *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa.
- Harrison A., Hoek R. (2010), *Zarządzanie logistyką*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ivanov D., Tsipoulanis A., Schönberger J. (2019), *Global Supply Chain and Operations Management. A Decision-Oriented Introduction to the Creation of Value*, Springer, Cham, Switzerland, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-94313-8>
- Kawalec M. (2011), *Systemy klasyfikacji towarów*, [w:] T. Jałowiec (red.), *Towaroznawstwo dla logistyki. Wybrane problemy*, Difin, Warszawa, 42–54.
- Kozar Ł.J. (2019), *Zielone miejsca pracy. Uwarunkowania – identyfikacja – oddziaływanie na lokalny rynek pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kress M. (2016), *Operational Logistics. The Art and Science of Sustaining Military Operations*, Springer International Publishing Switzerland, Heidelberg–New York–Dordrecht–London.

- Michniewska K. (2013), *Logistyka odzysku w opakowalnictwie*, Difin, Warszawa.
- Milewski R. (2021), *Procesy decyzyjne w systemach i sieciach logistycznych*, Wydawnictwo Akademii Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, Wrocław.
- Monios J., Woxenius J. (2017), *Intermodal System Management and Economics*, [w:] J. Monios, R. Bergqvist (red.), *Intermodal Freight Transport and Logistics*, Taylor & Francis Group, Boca Raton, 153–168.
- Nowak H., Winiarz M. (red.), (2021), *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, Urząd Zamówień Publicznych, Warszawa.
- O'Hanlon M. (2009), *The Science of War. Defense Budgeting, Military Technology, Logistics, and Combat Outcomes*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Rushton A., Croucher P., Baker P. (2014), *The Handbook of Logistics and Distribution Management: Understanding the Supply Chain*, The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK), London–Philadelphia–New Delhi.
- Schönsleben P. (2016), *Integral Logistics Management. Operations and Supply Chain Management Within and Across Companies*, Taylor & Francis Group, Boca Raton.
- Starostka-Patyk M. (2016), *Logistyka zwrotna produktów niepełnowartościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szołtysek J. (2009), *Logistyka zwrotna. Reverse logistics*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Szołtysek J. (2016), *Logistyka miasta*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szydłowski C. (2013b), *Zarządzanie logistyczne urzędem administracji publicznej*, [w:] V. Jurčák, P. Dziekański (red.), *Czynniki zmian zjawisk regionalnych*, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości w Ostrowcu Świętokrzyskim, Ostrowiec Świętokrzyski, 33–59.
- Szymonik A., Bielecki M. (2015), *Bezpieczeństwo systemu logistycznego w nowoczesnym zarządzaniu*, Difin, Warszawa.
- Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Wojciechowski Ł., Wojciechowski A., Kosmatka T. (2009), *Infrastruktura magazynowa i transportowa*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.

## Raporty i opracowania

- Falkowska M. (2018), *Raport z oceny funkcjonowania systemu zamówień publicznych*, [https://www.uzp.gov.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0018/39303/Raport-z-oceny-funkcjonowania-systemu-zamowien-publicznych.pdf](https://www.uzp.gov.pl/__data/assets/pdf_file/0018/39303/Raport-z-oceny-funkcjonowania-systemu-zamowien-publicznych.pdf) [dostęp: 19.07.2022].
- Informacja o wynikach działalności Centralnego Biura Antykorupcyjnego w 2021 roku* (2022), [https://cba.gov.pl/ftp/dokumenty\\_pdf/Informacja\\_2021.pdf](https://cba.gov.pl/ftp/dokumenty_pdf/Informacja_2021.pdf) [dostęp: 19.07.2022].
- Raport końcowy. Badanie jakościowe w zakresie zrównoważonych (społecznych i zielonych) zamówień publicznych udzielonych w Polsce w 2020 r.* (2022), [https://www.uzp.gov.pl/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0016/54205/Raport-koncowy\\_Zrownowazone-zamowienia-publiczne\\_dos.pdf](https://www.uzp.gov.pl/__data/assets/pdf_file/0016/54205/Raport-koncowy_Zrownowazone-zamowienia-publiczne_dos.pdf) [dostęp: 19.07.2022].
- Raport. System zamówień publicznych a rozwój konkurencji w gospodarce* (2013), Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, [https://edroga.pl/images/stories/p\\_komentarze/konkurencja-w-przetargach/raport.pdf](https://edroga.pl/images/stories/p_komentarze/konkurencja-w-przetargach/raport.pdf) [dostęp: 19.07.2022].

## Strony internetowe

Główny Urząd Statystyczny, *Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych w sierpniu 2022 r.*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ceny-handel/wskazniki-cen/wskazniki-cen-towarow-i-uslug-konsumpcyjnych-w-sierpniu-2022-roku,2,130.html> [dostęp: 16.09.2022].

Komisja Europejska, [https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement\\_en](https://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement_en) [dostęp: 17.07.2022].

Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi, *Zarządzenie Nr 5/2022 Dyrektora Generalnego Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi z dnia 25 stycznia 2022 r. zmieniające Zarządzenie Nr 28/2021 Dyrektora Generalnego Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego w Łodzi z dnia 31 grudnia 2021 r. w sprawie procedur wewnętrznych udzielania zamówień publicznych w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim w Łodzi*, <https://www.gov.pl/web/uw-lodzki/yr> [dostęp: 19.07.2022].

Urząd Zamówień Publicznych, <https://ezamowienia.gov.pl/mo-client-board/bzp/list> [dostęp: 15.07.2022].

Urząd Zamówień Publicznych, <https://www.uzp.gov.pl/urząd-zamowien-publicznych/historia-uzp/pierwsze-regulacje-dotyczące-zamowien-publicznych> [dostęp: 17.07.2022].

Urząd Zamówień Publicznych, <https://www.uzp.gov.pl/urząd-zamowien-publicznych/historia-uzp/ustawa-o-zamowieniach-publicznych> [dostęp: 16.07.2022].

## Akty prawne

Obwieszczenie Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 3 grudnia 2021 roku w sprawie aktualnych progów unijnych, ich równowartości w złotych, równowartości w złotych kwot wyrażonych w euro oraz średniego kursu złotego w stosunku do euro stanowiącego podstawę przeliczania wartości zamówień publicznych lub konkursów (Monitor Polski z 2021 r., poz. 1177).

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. 2003 r. Nr 153 poz. 1503, ze zm.).

Ustawa z dnia 10 czerwca 1994 r. o zamówieniach publicznych (Dz. U. z 1994, Nr 76, poz. 344 ze zm.).

Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2004, Nr 19, poz. 177 ze zm.).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz. U. z 2021 r., poz. 305 ze zm.).

Ustawa z dnia 11 września 2019 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2019 r., poz. 2019 ze zm.).

## Rozdział 9


# Zrównoważony rozwój miast – farmy miejskie jako przykład zaspokojenia potrzeb żywnościowych mieszkańców w kontekście logistyki miejskiej

**Małgorzata Matusiak**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Katedra Pracy i Polityki Społecznej

e-mail: [malgorzata.matusiak@uni.lodz.pl](mailto:malgorzata.matusiak@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0002-4287-617X>

## Wprowadzenie

Przed współczesnymi miastami stoi wiele wyzwań. Problemy rozrastających się miast są nieco inne w „bogatej” części globu i w państwach „biednych”. W tych bardziej zasobnych i silnie zurbanizowanych, oprócz kongestii transportowej, pogłębia się problem siwiejących społeczeństw. W krajach rozwijających się najdynamiczniej postępują procesy urbanizacji, co generuje problemy znane już z tych pierwszych. Niezależnie od poziomu zamożności danego społeczeństwa i poziomu rozwoju gospodarki, ludzie potrzebują jedzenia; a wobec rosnącej populacji miast – potrzebują go coraz więcej. Na tym tle pojawiają się rozwiązania, dzięki którym przynajmniej część żywności może zostać wytworzona na miejscu. Miasta poszukują sposobów, aby produkować jej więcej i taniej w sposób zrównoważony. Bowiem zrównoważony rozwój miast i jakość życia w mieście opanowanym przez coraz więcej samochodów dostawczych, bywa nie tylko trudne, ale i nieprzyjemne, obniżając jakość życia mieszkańców.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza problemu i opis dostępnych rozwiązań zabezpieczenia żywności dla mieszkańców miast wobec wyzwań rozwijających się metropolii. Kontekstem dla rozważań jest logistyka miejska. W jej ramach bowiem proponowane są różnorodne rozwiązania niwelujące natężenie kongestii transportowej czy przeciwdziałające negatywnym konsekwencjom *urban sprawl*. Jednym

ze sposobów na ich zniwelowanie może być wspomniana produkcja żywności na miejscu, która traktowana jest jako rozwiązanie zrównoważone. Poruszona w kontekście logistyki miejskiej problematyka (wobec rosnącej i starzejącej się ludności miast) odnosi się do luki badawczej dotyczącej rozwiązywania wyżej wymienionych i nasilających się problemów miast. Opracowanie ma charakter interdyscyplinarny i zostało w głównej mierze przygotowane w oparciu o literaturę z obszaru zarządzania miastem – głównie logistyki miejskiej i rolnictwa miejskiego.

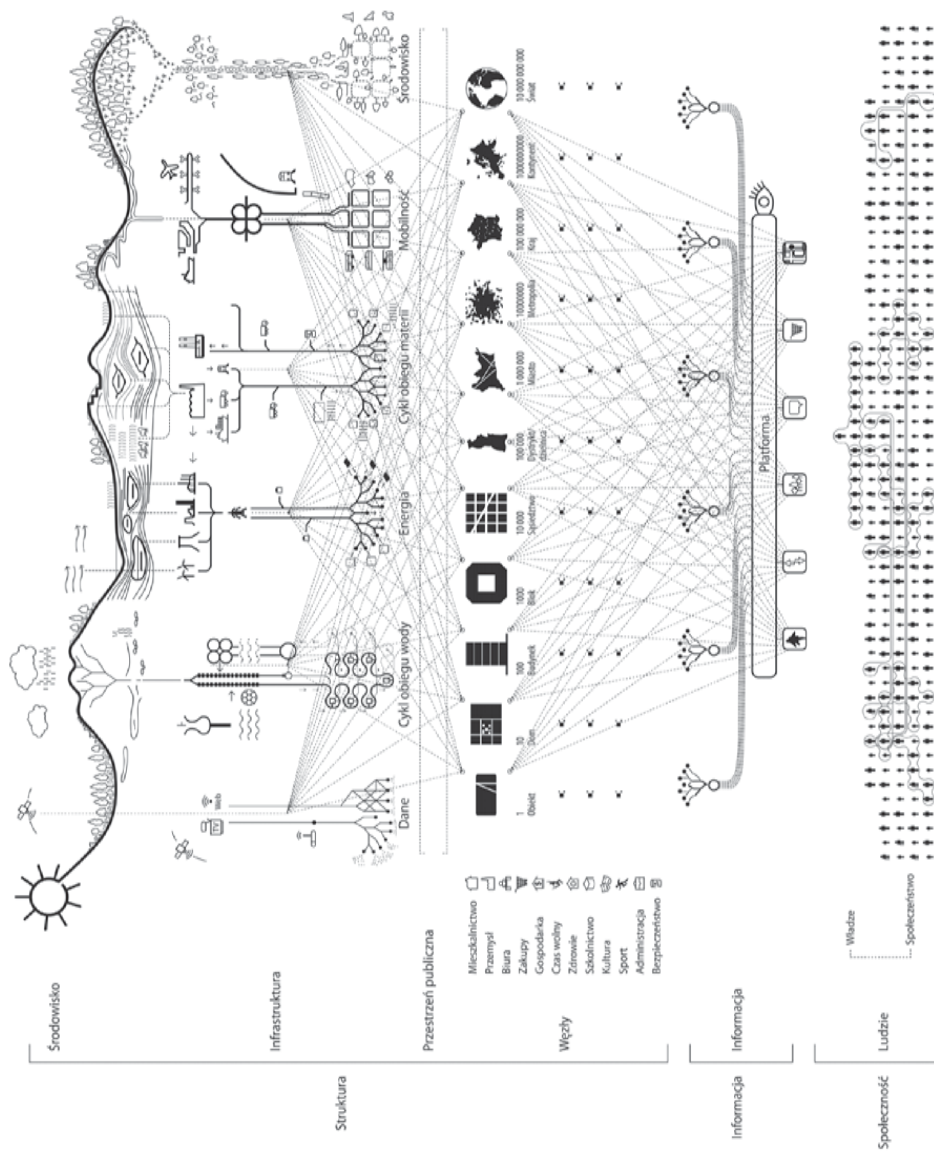
## Zrównoważony rozwój miast

Miasto będące przedmiotem badań licznych dziedzin nauki (m.in. socjologów, ekonomistów, politologów, urbanistów, ekologów, geografów) jest różnie definiowane. Ujęcie systemowe (wywodzące się z nauk przyrodniczych od wiedeńskiego biologa Ludwiga von Bertalanffy'ego) propagowane już w latach 70. XX w., obfituje w różne konceptualizacje systemowe miasta (Parysek, 2015, s. 33–46):

- miasto jako **terytorialny system społeczny**, „w którym zbiorowość ludzi trwale zajmuje, zagospodarowuje i kontroluje wyodrębniony obszar powierzchni ziemi, czyli terytorium”;
- miasto jako **ekosystem**;
- miasto jako **organizm**.

Z uwagi na niezwykłą złożoność współczesnych miast efektywne zarządzanie nim wymaga całościowego spojrzenia i systemowego ujęcia (rysunek 1). „Jeśli miasto ma być funkcjonalnym i przyjaznym środowiskiem życia mieszkańców, to nie ma innego sposobu na osiągnięcie tego celu, jak poprzez systemowe spojrzenie na jego organizację, strukturę i funkcjonowanie” (Parysek, 2015, s. 53).

Wobec nasilonej urbanizacji i różnorodnych problemów miast (ekologicznych, ekonomicznych, infrastrukturalnych, społecznych) władze, instytucje, organizacje podejmują działania skierowane na zapewnienie ich zrównoważonego rozwoju.



Rysunek 1. Systemowy pogląd na miasto według City Protocol Society

Źródło: Health and Quality of Life in Urban Areas, WP3, Synthesis Report. URBAN-NEXUS, FP 2007–2013, [za:] City Protocol Society, <https://urbannext.net/cityprotocol/> [dostęp: 30.07.2022].



Sposobów definiowania i rozumienia *zrównoważonego rozwoju* (ZR) jest niemal tak wiele, jak wiele jest organizacji i instytucji oraz autorów zajmujących się tym zagadnieniem. Jedną z popularniejszych i najczęściej wykorzystywanych jest definicja z Raportu Brundtland<sup>1</sup> z 1987 roku zgodnie, z którą jest to „rozwój spełniający potrzeby teraźniejszości bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokojenia własnych potrzeb”. Następnie International Institute for Environment i *Development and World Business Council for Sustainable Development* dołączyły do niej kwestię „maksymalizacji wkładu w dobrobyt obecnego pokolenia w sposób zapewniający sprawiedliwy podział jego kosztów i korzyści, bez zmniejszania potencjału przyszłych pokoleń do własnych potrzeb”. Adaptacja terminu ZR do rozwoju miast ogniskuje się wokół: zrównoważonej infrastruktury miejskiej, zrównoważonej urbanistyki, zielonego rozwoju miast, ekologicznej urbanistyki, zielonej urbanistyki, zrównoważonego miasta, eko-miasta, miasta zeroemisyjnego, zrównoważonego miasta; a także takich jak: zielony budynek, zielone budownictwo, zrównoważony budynek, naturalny budynek, ekodom, zrównoważona architektura, projektowanie ekologiczne, odnowa ekologiczna, zrównoważona architektura krajobrazu, energia odnawialna i tym podobne (Kaklauskasi i in., 2018, s. 82–93).

Na świecie powstaje wiele koncepcji i narzędzi mających prowadzić do „lepszyc”, bardziej zielonych, zrównoważonych, przyjaznych miast. Na przykład w ramach Projektu *City Protocol* wyróżniono pięć podstawowych celów (*Health and Quality of Life in Urban*):

1. Ułatwianie i wspieranie poszerzania nowej wiedzy o miastach.
2. Ustanowienie ram współpracy między aktorami lokalnymi – włodarzami miast, środowiskiem akademickim, firmami, organizacjami i mieszkańcami.
3. Wspieranie rozwoju miast.
4. Zrozumienie wspólnych sił napędowych ewolucji miast i poszukiwanie uniwersalnych rozwiązań.
5. Znajdowanie innowacyjnych możliwości ekonomicznych i możliwości efektów synergii oraz dostarczanie usług i produktów o wartości dodanej.

---

1 „Zrównoważony rozwój został zdefiniowany w Raporcie Brundtland z 1987 r. jako »rozwój odpowiadający obecnym potrzebom bez uszczerbku dla możliwości spełnienia swoich potrzeb przez przyszłe pokolenia«. Ma on na celu zapewnienie rozwoju gospodarczego przy jednoczesnej ochronie równowagi społecznej i środowiskowej. W 2001 r. UE przyjęła strategię na rzecz zrównoważonego rozwoju. Została ona zweryfikowana w 2006 r. i »umożliwiła realizowanie długofalowej wizji zrównoważonego rozwoju, który łączy w sobie wzajemnie się wspierające wzrost gospodarczy, spójność społeczną i ochronę środowiska«. Podczas przeglądu strategii w 2009 r. Komisja Europejska zauważyła trwałą obecność pewnych tendencji o niezrównoważonym charakterze i wskazała potrzebę zwiększenia starań na rzecz ich eliminacji. Komisja zaznaczyła też postępy UE w upowszechnianiu zasad zrównoważonego rozwoju w wielu ze swoich polityk (w tym w politykach handlu i rozwoju) oraz podkreśliła wiodącą pozycję Unii w kwestiach zmian klimatycznych i promocji gospodarki niskoemisyjnej. Zrównoważony rozwój stał się oficjalnie jednym z długoterminowych celów Unii Europejskiej zgodnie z art. 3 ust. 3 Traktatu o Unii Europejskiej”. EUR-Lex. Baza aktów prawnych Unii Europejskiej (dostęp: 30.07.2022).

Efekty projektu są powszechnie dostępne i mogą być wykorzystane przez wiele inteligentnych miast i społeczności na świecie, a jednocześnie są płaszczyzną do wymiany doświadczeń i na tej podstawie budowania kompletnych, albo częściowych rozwiązań, będących bazą dla nowych rozwiązań dla zrównoważonego rozwoju miast.

Liczne koncepcje współczesnych miast (jak np. *smart city*<sup>2</sup>, *soft city*, *15-minute city*, *eco-city*<sup>3</sup>, *healthy-city*<sup>4</sup>) są odpowiedzią i próbą poszukiwania rozwiązań dla problemów związanych z zarządzaniem współczesnymi miastami. Najczęściej koncepcje te odpowiadają na najbardziej palące potrzeby w postaci rozwiązań z obszaru transportu osób i ładunków, czy/i tym samym ekologii – proponując konkretne rozwiązania wynikające z dotychczasowych obserwacji miejskich problemów i ich rozwiązań stosowanych w różnych miejscach globu.

W ramach zarządzania miastem wykorzystuje się szczególnie koncepcję *smart city*, charakteryzującą się nie tylko zastosowaniem nowoczesnych technologii usprawniających przepływy osób i ładunków w miastach, ale także mającą wpisaną ideę współdzielenia dóbr i zasobów celem lepszego i oszczędniejszego ich wykorzystania. Jak pisze Bachanek „Znaczącym aspektem ekonomii współdzielenia w koncepcji *smart city* są wszelkie zjawiska bazujące na skłonności mieszkańców do współpracy, pomagania innym i dzielenia się zarówno swoim czasem, jak i zasobami, które są odwzajemniane przez innych mieszkańców inteligentnego miasta w różny sposób (materialny i pozamaterialny)” (Bachanek, 2019, s. 8). Idea współdzielenia dóbr, będąca wynikiem refleksji i namysłu nad faktem ograniczoności zasobów zyskała na znaczeniu w ostatnich latach. Konsekwencje konsumpcjonistycznego rozpasania – szczególnie dotkliwe i degradujące dla środowiska naturalnego, wymusiły zmianę podejścia do gospodarowania i wykorzystywania ograniczonych zasobów. Obszarem, w którym szczególnie widoczne jest zastosowanie tego typu koncepcji, jest transport osób na terenach miast i podmiejskich.

„Logistykę miejską można zdefiniować jako cały proces zarządzania przepływem: materiałów, gotówki i informacji zgodnie z potrzebami i w celu rozwoju miasta oraz uwzględniając problem ochrony środowiska, przy założeniu, że miasto jest organizacją społeczną nastawioną na zaspokajanie potrzeb swoich klientów – mieszkańców miasta” (Nowakowska-Grunt i in., 2017, s. 79). Szeroka charakterystyka logistyki miejskiej jako narzędzia rozwiązywania problemów związanych

- 
- 2 Analizę wdrażania *smart city* i jej korelacji ze zrównoważonym rozwojem miasta na przykładzie 77 chińskich miast w latach 2012–2017 zawiera artykuł: Sharifi, 2000. Inne ujęcia i przykłady ich implementacji zawierają opracowania takich Autorów jak na przykład: Angelidou, Anthopoulos, Caragliu, Chappali, Gotlib, Komninos, Lombardi, Mohant.
  - 3 Przegląd wskaźników (metod ewaluacji) *eko-miasta* zawiera publikacja: Dong i in., 2016, s. 1184–1191.
  - 4 Dążenie do *healthy-cities* poprzez klimatyczną regenerację miast, ma – tak jak inne koncepcje – poprawiać jakość życia mieszkańców miast, pogorszoną w wyniku niekorzystnych zjawisk wpływających na wzrost śmiertelności w przypadku występowania ekstremalnych temperatur czy zanieczyszczeń powietrza. Więcej czyt.: *Klimatyczna regeneracja miast – rozmowa z Jerzym Hausnerem* [dostęp: 28.07.2022].

z patologią ruchu na obszarach zurbanizowanych ma u swych podstaw podejście systemowe pociągające za sobą holistyczną perspektywę, analizę zależności kosztowych, zasadę koordynacji działań i orientację na przepływy. Celem eliminacji chaosu, patologii ruchu i zapobieganiu paraliżowi transportowemu proponuje się zintegrowane zarządzanie systemami transportowymi w mieście. Zatem dotyczy „wszystkich tych działań uwarunkowanych ruchowo, które składają się na dzienny cykl życia miasta jako przestrzeni ekonomicznej, społecznej i kulturowej”. Zakresem natomiast obejmuje: transport towarowy w mieście, jak również dostawczy, wywozowy i przewozy tranzytowe; zabezpieczenie i składowanie dóbr; osobowy transport miejski, podmiejski i ruch tranzytowy, zaopatrzenie miasta i odprowadzanie ścieków – a obszary te pozostają przedmiotem logistyki miasta. Podmiotami natomiast są: władze miejskie, spółki komunalne z udziałem miasta oraz podmioty gospodarcze działające na terenie miasta. Na infrastrukturę LM składają się: infrastruktura transportu (m.in. drogi, węzły), infrastruktura procesów składowania (m.in. składy, magazyny wraz z wyposażeniem), infrastruktura telekomunikacyjna i przesyłania danych w mieście (Szymczak, 2008, s. 24–48).

Metody ograniczania kongestii<sup>5</sup> są różnorodne: od modyfikacji popytu na przewozy, przez administracyjne nakazy i zakazy, po rozwijanie alternatywnych form transportu czy poprawę oferty komunikacji zbiorowej, po rozbudowę infrastruktury transportowej. Dążenie do zrównoważonej koegzystencji transportu indywidualnego i zbiorowego na terenie miast realizuje się poprzez podnoszenie atrakcyjności komunikacji zbiorowej i ograniczanie wykorzystania indywidualnego samochodu, w tym celu stosuje się różnorodne rozwiązania np. (Szymczak, 2008, s. 107–124):

- autobusowe linie ekspresowe (*BRT Bus Rapid Transport*), zachęty cenowe (np. karty miejskie), „giętkie linie” (tele-bus);
- umiarkowanie lub skrajnie ograniczone możliwości wykorzystania samochodu (aż po skrajnie restrykcyjną *carfree city*);
- całkowite lub czasowe ograniczanie ruchu (w ścisłych centrach i szczególnie o walorach historycznych, czy ciągach spacerowo handlowych);
- ograniczanie postojów pojazdów;
- propagowanie tzw. *livable street*, uspokajanie ruchu z pierwszeństwem ruchu pieszego dzięki zwężeniom jezdni, wysepkom, wniesieniom, progom, muldom;
- wspieranie racjonalizacji wykorzystania poprzez zwiększenie obłożenia samochodów osobowych i ułatwieniom dla ruchu takich samochodów (*carpooling*) oraz współdzielenie pojazdów (*carsharing* – wspomniane współdzielenie dóbr, w tym przypadku pojazdów).

Zmiany organizacyjne i infrastrukturalne pozwalają stosować na terenach miast rozwiązania łączące podróżowanie transportem zbiorowym i indywidualnym i polegają na pokonywaniu jak największej części podróży transportem zbiorowym

5 Zatlócenie, przeciążenie, którego istotą jest oddziaływanie użytkowników na siebie, powodujące ujemne skutki eksploatacyjne i ekonomiczne (Szymczak, 2008, s. 110).

(szczególnie w centrach miast) oraz części podróży transportem indywidualnym np. *Park&Ride* czy *Bike&Ride*, dające możliwość pozostawienia w wyznaczonym miejscu (punkty przesiadkowe, stacje kolejowe itp.) samochodu lub roweru i dalszą podróż komunikacją zbiorową.

Inne rozwiązania to *Kiss&Ride* czy *Kiss&Fly*, polegające na czasowej, bardzo krótkiej możliwości postoju (wysadzenia współpasażera, dziecka pod szkołą, podróznego pod lotniskiem) i odjechania z danego miejsca.

Logistyka miasta<sup>6</sup> bywa postrzegana wąsko – skupiając swoje zainteresowanie przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów transportowych, jednak jej naczelnym „celem działań (podobnie jak celu funkcjonowania miasta w ogóle) jest jakość życia w jego obrębie, opisywana przez dwa wskaźniki (*quality of life* i *quality of living*)” (Szołtysek, 2016, s. 48–51)<sup>7</sup>.

Tabela 1. Wskaźnik jakości życia w mieście 2020

Jakość życia w mieście	Czas wolny i klimat	Transport	Bezpieczeństwo i polityka	Zdrowie i środowisko
1. Walencja	1. Walencja	1. Wiedeń	1. Lozanna	1. Walencja
2. Wiedeń	2. Malaga	2. Praga	2. Singapur	2. Nicea
3. Nicea	3. Barcelona	3. Szanghaj	3. Maskat	3. Madryt
4. Lizbona	4. Kapsztad	4. Budapeszt	4. Luksemburg	4. Wiedeń
5. Graz	5. Lizbona	5. Tokio	5. Bazylea	5. Luksemburg
6. Madryt	6. Nicea	6. Zurych	6. Zurych	6. Alicante
7. Lozanna	7. Alicante	7. Helsinki	7. Dubaj	7. Malaga
8. Praga	8. Madryt	8. Graz	8. Helsinki	8. Hamburg
9. Singapur	9. Buenos Aires	9. Seul	9. Abu Zabi	9. Monachium
10. Tokio	10. Sydney	10. Haga	10. Haga	10. Kopenhaga
11. Zurych	11. Ateny	11. Singapur	11. Lizbona	11. Helsinki

Źródło: *Quality of urban living Index*, dostęp: 30.07.2022.

- 6 Przegląd definicji logistyki miejskiej oparty na klasycznych już pozycjach z tego obszaru oraz charakterystykę logistyki w systemie zarządzania miastem zawiera pozycja: Nowakowska-Grunt i in., 2017, s. 78–86.
- 7 Badania jakości życia, obejmują podział na obiektywne czynniki i subiektywne postrzeganie. W badaniach (w zależności od dyscypliny, w jakiej dokonuje się badania jakości życia) mamy do czynienia z wielością wskaźników i wymiarów wykorzystywanych w analizach. Z uwagi na brak jednej, powszechnie obowiązującej definicji, badacze i instytucje tworzą własne definicje operacyjne. Według GUS-u na jakość życia w ramach szeroko rozumianych warunków życia brane są pod uwagę takie obszary tematyczne jak: materialne warunki życia, zdrowie, edukacja, aktywność ekonomiczna, czas wolny i relacje społeczne, osobiste bezpieczeństwo, jakość państwa i podstawowe prawa, a także jakość środowiska naturalnego w miejscu zamieszkania. Pomiar dobrobytu subiektywnego obejmuje natomiast postrzeganą jakość życia, tzn. satysfakcję, jaką ludzie czerpią z różnych jego aspektów oraz z życia jako całości, a także elementy dotyczące odczuwanych stanów emocjonalnych oraz systemu wartości (por.: GUS, 2017, s. 5).

W kontekście omawianego tematu istotna jest możliwość zaspokojenia jednej z podstawowych potrzeb fizjologicznych (jedzenia) oraz wpływ redukcji ilości tras pokonywanych przez pojazdy dostarczające żywność do miasta (wpływająca bezpośrednio na jakość samej żywności, jak i środowiska naturalnego w miejscu zamieszkania).

Wdrażanie wymagań dotyczących pożądanej jakości życia w mieście (tab. 1) może być również realizowane przez miasto z wykorzystaniem narzędzi logistycznych, pod warunkiem, że decyzje podejmowane są zgodnie z zasadami ustalonymi przez logistykę społeczną. Oznacza to, że podejmowanie decyzji dotyczących celów gospodarczych jest podporządkowane podejmowaniu decyzji dotyczących celów społecznych (Szołtysek, Otręba, 2016, s. 498–509).

Miasta stosują różnorodne rozwiązania usprawniające przepływy na ich terenie, współgrające z lokalną specyfiką kulturową, poziomem zamożności, poziomem odpowiedzialności obywatelskiej i wieloma innymi czynnikami. Część stosowanych rozwiązań administracyjnych jest źle przyjmowana przez lokalne społeczności, przedsiębiorców i przyjezdnych (jak np. opłaty za wjazd do centrów miast, opłaty ekologiczne, czyli możliwość skorzystania z elementów infrastruktury) i bywają oprotestowywane przez mieszkańców i przedsiębiorców (jak np. w Oslo, kiedy w 2015 roku władze chciały wprowadzić restrykcyjną politykę dotyczącą stref czystego transportu SCT<sup>8</sup>, zakazując całkowicie wjazdu do centrum miasta). Coraz częściej jednak na skutek korzyści, jakie ze stosowanych rozwiązań mają mieszkańcy, kiedy coraz więcej miejskiej przestrzeni jest im „oddawana” po uprzednim „zagarnięciu i zdominowaniu” przez transport samochodowy – rozwiązania te zyskują coraz bardziej na popularności, zarówno wśród mieszkańców, jak i przedsiębiorców. Zwrot przestrzeni miejskiej mieszkańcom angażuje licznych przedstawicieli różnych środowisk – od mieszkańców, przez władze lokalne, regionalne, przedsiębiorstwa czy jednostki akademickie. Takie klastrowe struktury, w ramach których powstają efekty synergiczne, dążą do realizacji zasad zrównoważonego transportu i zrównoważonego społeczeństwa (np.: projekt *Closer*<sup>9</sup>, w ramach którego zaangażowani partnerzy pracują nad poszerzeniem i rozpowszechnianiem wiedzy, oferując możliwości nawiązywania kontaktów, które mogą prowadzić do innowacji w zakresie efektywności transportu, gdzie działania transportowe i logistyczne odbywają się jak najefektywniej z punktu widzenia zasobów, energii oraz środowiska i gospodarki w celu osiągnięcia większej trwałości, wzrostu i konkurencyjności). Inny przykład to inicjatywa *Elektricity*<sup>10</sup> w Göteborgu, w ramach której przemysł, sektor badawczy i mieszkańcy wspólnie opracowują i testują rozwiązania dla zelektryfikowanego transportu jutra – ciche, bezemisyjne autobusy, promy, a nawet ciężkie pojazdy zasilane energią elektryczną ze źródeł odnawialnych.

Aby nowe rozwiązania mogły być implementowane w innych miejscach, w ich wprowadzanie muszą być włączone lokalne społeczności. Charakteryzowane narzędzia, metody, projekty, sposoby działania – przynoszą znaczące efekty i przyjmują się w różnych miejscach w różnym stopniu (jak choćby inwestycje w rozwój infrastruktury rowerowej, mającej odciążać miasto poprzez niwelowanie kongestii

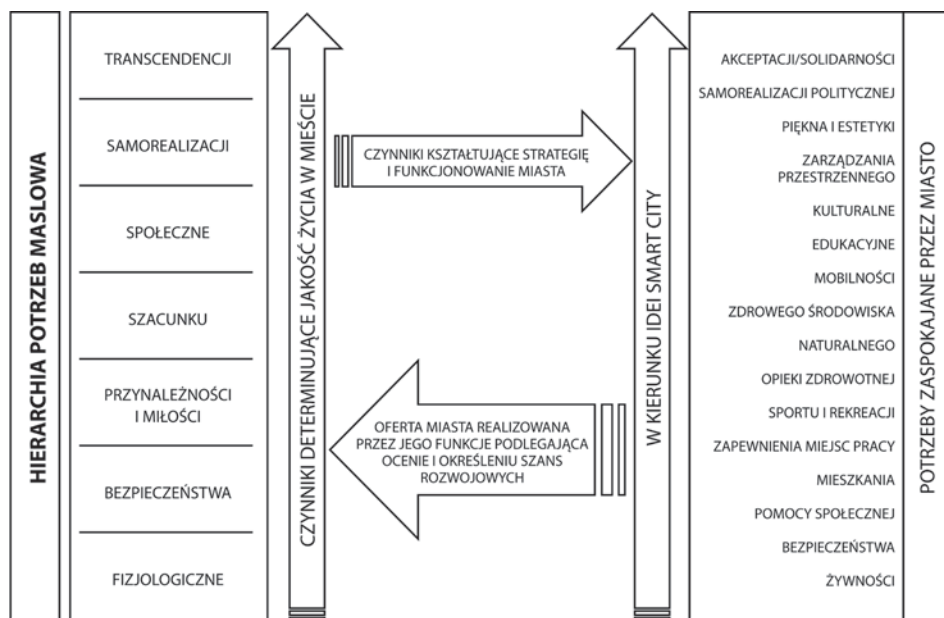
8 Szerzej na ten temat zob. BUSINESS INSIDER, dostęp: 22.07.2022.

9 *Closer together sustainable transport solutions*, <https://closer.lindholmen.se/en/closer-together-sustainable-transport-solutions>, dostęp: 28.09.2022.

10 *ELEKTRICITY*, <https://www.electricitygoteborg.se/>, dostęp: 28.09.2022.

transportowej) – łatwiej tam, gdzie istniała już wcześniej tradycja korzystania z takich rozwiązań (np.: kultura rowerowa Holandii rozwijająca się tam od połowy XIX wieku) trudniej, gdzie takich tradycji nie było.

Słuszne odwołanie (Głuc, 2017) do rzymskiego ujęcia miasta jako struktury złożonej z dwóch elementów (*urban* i *civitas*) potwierdza, że w zastosowanie, popularyzację i trwale wykorzystanie danych rozwiązań muszą być zaangażowane lokalne społeczności, i że nie da się rozwiązać problemów mieszkańców bez ich udziału, zaangażowania i akceptacji. Tylko współzarządzanie wszystkich lokalnych interesariuszy – *governance* – może skończyć się sukcesem/powodzeniem. Choćby analizy Wang i Zhou prowadzone w 77 chińskich miastach przez pięć lat pokazały, że bez zaangażowania politycznego realizacja koncepcji *smart city* na rzecz zrównoważonego rozwoju jest niemożliwa (Wang, Zhou, 2022, s. 102018), choć należy pamiętać, że specyfika interwencjonistycznego chińskiego podejścia do wszelkich inicjatyw jest dla Chin typowa.



Rysunek 2. Modelowanie szczęścia w środowisku miejskim

Źródło: Szoltysek i Twaróg, 2018.

Mieszkańcy miast mają różnorodne potrzeby: od pracy, mobilności, przez edukację, po pozyskiwanie dóbr i samorealizację, po poczucie bezpieczeństwa. Potrzeba pozyskiwania dóbr dotyczy m.in. żywności (rysunek 2), dzięki której zaspokajana jest jedna z podstawowych potrzeb fizjologicznych człowieka. Transport żywności do miasta i w ogóle transport ładunków do i z miast jest jednym z kluczowych obszarów logistyki miejskiej, skupiającym się głównie na optymalizacji całego procesu (m.in. tras pojazdów, wykorzystania punktów

przeładunkowych, rozwoju terminali miejskich, centrów logistycznych itp.). Dystrybucja na terenie miasta to ogromne wyzwania dotyczące zarówno: 1) liczby wykonywanych tras przez pojazdy – zarówno do, jak i z miasta, a także 2) możliwości załadunku i wyładunku dóbr oraz wywozu opakowań, także czasu w trakcie doby oraz decyzji co do ograniczania wjazdu przez pojazdy do centrów miast, 3) wykorzystywanych do dostaw rodzajów pojazdów, jak również 4) kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa związanych z dostawami i odbiorem ładunków (żywności), oraz 5) kosztów dotyczących wywozu nieczystości i pozostałości (opakowania, resztki jedzenia itp.)<sup>11</sup>.

W przypadku transportu żywności problem jest dodatkowo komplikowany przez konieczność spełnienia przez producenta i dostawcę szeregu warunków, często wymagających nie tylko specjalistycznego sprzętu, ale i spełnienia warunków formalnych (np.: pozwoleń)<sup>12</sup> czy po prostu odpowiedzialności konkretnych osób, a niejednokrotnie także znacznych kosztów, czy dostaw w krótkim czasie od momentu wyprodukowania. Jak wskazują Stajniak, Konecka i Szopik-Depczyńska zmiany warunków w trakcie transportu, a także nieprawidłowa konstrukcja nadwozia mogą przyczynić się do obniżenia jakości przewożonej żywności, a tym samym zagrożenia dla bezpieczeństwa osób, które ją konsumują. Około połowa przewożonej żywności wymaga przewożenia w temperaturze kontrolowanej, a straty spowodowane niewłaściwymi warunkami podczas przewozu to około jednej trzeciej żywności, co generuje kolejne koszty/straty przedsiębiorstw (Stajniak i in., 2016, s. 164).

Transport w sektorze rolniczym ma cechy charakterystyczne dla tego działu gospodarki dotyczące m.in.: sezonowości, wykorzystywanych środków transportu, specyfiki transportowanych ładunków, czasu transportu wynikającego z korzystania z kontentego rodzaju infrastruktury, stopnia mechanizacji prac (por. tab. 2) (Klepacki i in., 2013, s. 26–27).

Trudności transportu żywności dotyczą też: problemu szybkiego psucia się (stąd często niezbędne jest przewożenie w małych objętościowo opakowaniach); określonej pory dnia i czasu trwania przewozu (upały, duże odległości); zastosowania specjalistycznych pojazdów zapewniających odpowiednie temperatury (izotermy, lodownie, chłodnie, środki transportu z urządzeniem grzewczym). Problem stanowi także przewóz różnych co do trwałości i wymagań roślin – o różnych rozmiarach czy zapachach, np. warzyw i owoców (Kuziemska i in., 2016, s. 166–168), nierównomierne obciążenie transportowe (transport zewnętrzny – mniej masy przewozowej, transport wewnętrzny – więcej), poziom zużycia nakładów energetycznych siły pociągowej i nakładów pracy ludzi, zróżnicowany udział kosztów zaopatrzenia w fazie zaopatrzenia i dystrybucji (Klepacki i in., 2013, s. 27).

11 Konkretnie rozwiązania, mimo że dotyczą problemów wszystkich miast, konstruowane są z uwzględnieniem lokalnych warunków, jak np. model rozwiązania problemu dostaw dla Belo Horizonte w Brazylii (de Oliveira i in., 2014).

12 Przewóz żywności szybko psującej się reguluje Umowa o przewozach szybko psujących się artykułów żywnościowych i o specjalnych środkach transportu przeznaczonych do tych przewozów ATP z 1.09.1970 r. sporządzona w Genewie, Ministerstwo Infrastruktury, dostęp: 28.07.2022.

**Tabela 2.** Cechy charakterystyczne transportu w sektorze rolniczym

<b>Cecha</b>	<b>Opis cechy</b>
<b>1. Sezonowość</b>	W obrębie gospodarstwa w okresie sezonów agrotechnicznych dochodzi do spiętrzenia prac, a w konsekwencji do konieczności przemieszczania znacznych ilości ładunków w krótkim czasie.
<b>2. Wykorzystywane urządzenia</b>	Na skutek różnych przyczyn (np. ekonomicznych) rolnicy przewożą ładunki przestarzałymi środkami transportu, które jedynie dostosowują do przewozu, a nie środkami specjalistycznymi, dostosowanymi do rodzaju danej produkcji. Skutkiem wysokich kosztów urządzeń, podobnie jest w przypadku prac przeładunkowych, niejednokrotnie wykonywanych ręcznie (zamiast w sposób zmechanizowany).
<b>3. Pojemność i ładowność pojazdów</b>	Nie zawsze w pełni wykorzystywane są pojemność i ładowność środków transportu.
<b>4. Różnorodność ładunków</b>	Przewożone dobra materialne mają swoją specyfikę – fizykochemiczne właściwości masy przewożonych ładunków (jak np. zawartość wody/ sucha masa, stan skupienia) są bardzo zróżnicowane. W związku z tym zróżnicowana jest ich naturalna i techniczna podatność przewozowa. Różne są też sposoby ich załadunku.
<b>5. Czas transportu</b>	Z uwagi na dominujące przewozy ładunków realizowanych niejednokrotnie po lokalnych drogach niskiej jakości czas ten jest wydłużony. Pośrednio czas prac transportowych wydłużają także czynności przeładunkowe prowadzone ręcznie, a nie w sposób zmechanizowany.
<b>6. Wykorzystanie środków transportowych</b>	Bywa nieefektywne z uwagi na to, że potrzeby przewozowe mają charakter okresowy. W gospodarstwach wielokierunkowych duża jest liczba i różnorodność czynników wpływających na wybór środków transportowych.
<b>7. Koszty</b>	Wzrost kosztów i zmniejszenie rentowności gospodarstwa wynikać może m.in. ze słabego przygotowania rolników w sferze zarządzania procesami transportowymi, opartego głównie o doświadczenie i intuicję. Wzrost kosztów i niewystarczające usprawnienie procesów transportowych wynika także z braku integracji rolników większe grupy (producentkie), które mogłyby wspólnie ponosić koszty zakupu czy wykorzystania maszyn i nowoczesnych środków transportu.

**Źródło:** opracowanie na podstawie Klepacki i in., 2013, s. 26–27.

Na koszty logistyczne w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolnych mogą wpływać następujące decyzje (Klepacki, 2008, s. 310):

- „transportowe – chodzi o wybór rodzaju transportu, środków (tras), jakość dróg (szczególnie ważne w rolnictwie), wielkość ładunku itd.;
- w sferze zapasów – wielkość partii kupowanych i sprzedawanych, sposób pakowania (luzem, małe i duże opakowania), częstotliwość zamówień itd.;
- w zakresie polityki składowej – liczba magazynów, ich typy i lokalizacja;
- w zakresie zaopatrzenia – miejsce, wielkość partii, częstotliwość zakupów;
- sposób realizacji zakupów – przyjmowanie zamówień, komputeryzacja, przedpłaty itd.”



Branża spożywcza jest bardzo zróżnicowana, natomiast w przypadku roślin (warzywa, owoce) wiele korzyści zarówno dla dostawcy, jak i dla odbiorcy, może przynieść zastosowanie systemu *just-in-time*<sup>13</sup>, stąd produkcja na miejscu, w mieście może być bardzo opłacalna, ponieważ daje możliwość redukcji kosztów związanych z dostawami, transportem, kosztami pakowania i samych opakowań itp.

Obok zdefiniowanej już wielokrotnie *logistyki*, w kontekście powyższych rozważań należy też przytoczyć definicję *agrologistyki*, która jest działalnością „obejmującą organizację, planowanie, kontrolę i realizację przepływu towarów rolno-spożywczych od miejsca wytworzenia surowców rolnych, poprzez kanały związane z ich skupem, magazynowaniem, produkcją i dystrybucją, aż do finalnego odbiorcy (konsumenta żywności), której celem jest zaspokojenie wymagań rynku, przy zachowaniu bezpieczeństwa żywnościowego, ograniczeniu kosztów i zaangażowania kapitału do minimum” (Klepacki, 2016, s. 10).

Zrównoważony rozwój państw, miast i poszczególnych sektorów gospodarki jest przedmiotem zainteresowania władz większości krajów. Zrównoważony rozwój rolnictwa również – toczy się na jego temat ożywiona debata, pojawiają się też próby pomiaru zrównoważonego rozwoju, bez których wszelkie podejmowane inicjatywy w kierunku zrównoważonego rozwoju są fragmentaryczne, oparte na przypuszczeniach, wizjach, zamiast na twardych danych<sup>14</sup>.

## Rolnictwo (ogrodnictwo, uprawy) miejskie

Ponieważ wiele – szczególnie dużych i „rozlewających się miast” (*urban sprawl*<sup>15</sup>) – nie jest w stanie zapewnić bezpieczeństwa żywnościowego swoim mieszkańcom – poszukuje się sposobów na zniwelowanie tego problemu. Jednym z nich jest rolnictwo miejskie.

W czasach starożytnych, przedindustrialnych i epoki przemysłowej funkcje rolnictwa miejskiego były odmienne i odmienne także od dzisiaj dominujących.

13 Jak pisze Juchnowicz, *just-in-time, agile* czy *Lean Management* są tymi narzędziami, które wykorzystane w logistyce łańcucha dostaw żywności mogą przynieść wymierne korzyści. W ostatnich latach „wprowadzono także wiele programów, które miały na celu promocję innowacji w logistyce oraz integrację łańcucha dostaw żywności”, były to np.: *Elektroniczna platforma rolno-spożywczego łańcucha dostaw, E-MENSA* czy *Planowanie żywności i innowacji dla metropolitalnych regionów FOODMETRES* (Juchnowicz, 2015, s. 473–482).

14 Problematykę zielonej gospodarki w sektorze rolnictwa UE zawiera publikacja: Kozar, 2017. Ocena zrównoważonego rozwoju rolnictwa w państwach UE przeprowadzoną w oparciu o metodę Hellwiga znajduje się w publikacji: Kalinowska i in., 2022.

15 *Urban sprawl*, czyli niekontrolowane rozlewanie się miast na tereny do nich przylegające z powodu ich większej atrakcyjności jako miejsca zamieszkania, stanowi barierę zrównoważonego rozwoju miast. Por.: Jakóbczyk-Gryszkiewicz, 2012, s. 200 oraz Stettner, 2014, dostęp 27.07.2022.

Aktualnie UA zyskuje na znaczeniu, „dostosowując się” do nowej miejskości i dynamicznej urbanizacji.

*Urban agriculture, urban farming, city farming* to: działalność w zakresie wytwarzania, przetwarzania i dystrybucji: roślinnych produktów żywnościowych; roślinnych produktów nieżywnościowych, chowu zwierząt i upraw leśnych na terenie miast oraz obszarów podmiejskich. Termin „miejskie rolnictwo” (*urban agriculture, UA*) lub „intra- i peri-UA”, pierwotnie używane tylko przez naukowców i media, zostało teraz przyjęte przez takie organizacje jak ONZ, czy UNDP. Mougeot (2000) zwraca uwagę na potrzebę odróżnienia zakresu tego, czym jest rolnictwo miejskie (intera-UA) i podmiejskie (peri-UA), jako to, które lokalizacyjnie „zlewa się” z obszarami miejskimi, podczas gdy znajdujące się w starszej, zlokalizowanej bliżej centrum miasta i bardziej zaludnionej tkance miejskiej uprawy („intra-UA”) zdecydowanie łatwiej zdefiniować. Kolejne kryteria istotne przy analizowaniu i porównaniach UA dotyczą:

- 1) **rodzaju obszaru/lokalizacji**, na którym są uprawy – w miejscu zamieszkania/poza nim; rozwój terenu (zabudowany/niezabudowany), tryb najmu/użytkowania terenu (dzierżawa, własność, cesja itp.); czy kategoria gruntów (mieszkalne, przemysłowe, użytkowe itp.);
- 2) **przeznaczenia upraw** (użytek własny/sprzedaż – ze szczególnym uwzględnieniem produktów na sprzedaż pozwalające zrozumieć wyniki ekonomiczne i przewagi komparatywne, zarówno z punktu widzenia producenta, jak i konsumenta);
- 3) **skali produkcji/systemu produkcyjnego** – indywidualna, mikro-firmy rodzinne, małe, średnie, duże przedsiębiorstwa, krajowe, ponadnarodowe (Mougeot, 2000, s. 6–9).

Odróżniając rolnictwo tradycyjne z obszarów wiejskich, od rolnictwa miejskiego, można też analizować je przez pryzmat kilku wymiarów (Veje i in., 2016, s. 19):

- |   |                      |
|---|----------------------|
| 1. Gdzie odbywa się UA?                   | wymiar przestrzenny. |
| 2. Co produkuje UA? (żywność/nieżywność)? | wymiar funkcjonalny. |
| 3. Dlaczego odbywa się UA?                | wymiar motywacyjny.  |
| 4. Gdzie są konsumowane produkty z UA?    | wymiar rynkowy.      |
| 5. Jak powstało UA?                       | wymiar początkowy.   |
| 6. Kto wykonuje rolnictwo UA?             | wymiar „aktorski”.   |

Bez uwzględnienia powyższych kryteriów niemożliwe są zasadne porównania i analizy upraw miejskich pomiędzy miastami. Inny charakter mają bowiem uprawy w ogródkach przydomowych czynione wyłącznie na własny użytek, inny – uprawy na własny użytek i jednocześnie zarobkowe, a jeszcze inny – uprawy mające charakter wyłącznie zarobkowy. Jeszcze inny zaś eksperymentalne farmy miejskie, testujące i stosujące najnowocześniejsze technologie produkcji żywności.

**Tabela 2.** Rolnictwo miejskie: czynniki wzrostu/zróżnicowania

<b>Świat:</b> Handel międzynarodowy	<b>Państwo:</b> Wzrost populacji miast Stopień urbanizacji Bieda miejska Transformacja gospodarcza Polityka rolna Katastrofy Inicjatywy polityczne UA	<b>Region:</b> Systemy dystrybucji i dostarczania żywności Klimat dla upraw Tradycje UA	<b>Centrum miasta:</b> Wzrost / gęstość zaludnienia Układ fizyczny Poziom zatrudnienia / ubóstwa Preferencje żywieniowe konsumentów Nisze rynkowe Inicjatywy polityczne wobec UA
<b>Rejon miasta/ dzielnica:</b> Lokalizacja (wewnątrz/ pod miastem) Użytkowanie gruntów Gęstość zaludnienia Rodzaje dochodów Inicjatywy polityczne wobec UA	Miejskie gospodarstwa domowe: Wielkość Współczynnik zależności Równowaga płci Uprawnienia	<b>Producenci miejscy:</b> Umiejętności rolnicze Zróżnicowanie zawodowe Płeć Wiek Rodzaj wykształcenia Rodzaj własności Powiązania	

**Źródło:** opracowanie na podstawie Mougeot, 2000, s. 27.

Niejednakowa też jest rola UA w krajach bogatych i biednych i w związku z tym inaczej bywa w nich definiowana. Podczas gdy w tych pierwszych UA stanowi uzupełnienie tradycyjnej działalności rolniczej i jest obszarem zastosowania i testowania najnowszych technologii, w tych drugich identyfikowane jest raczej jako konieczna forma uzupełniania niedoborów i produkcji na własny użytek i kojarzone raczej z zacofaniem niż z nowoczesnością (Szulczewska i in., 2012, s. 79–88).

*Urban agriculture* przyjmuje różnorodne formy: miejskiego i podmiejskiego rolnictwa oraz miejskiego ogrodnictwa (tab. 3). Praktykowane jest na dostępnych terenach miejskich i podmiejskich, na dachach czy w zamkniętych przestrzeniach (uprawy hydroponiczne, także bez ziemi, ze sztucznym oświetleniem, LED).

**Tabela 3.** Formy rolnictwa w mieście

<b>Urban agriculture</b>	
<b>Miejskie i podmiejskie rolnictwo</b>	<b>Miejskie ogrodnictwo</b>
Gospodarstwa produkcyjne Gospodarstwa edukacyjne, kultywujące dziedzictwo narodowe, promujące kulturę chłopską Farmy kontenerowe Farmy wertykalne Wykorzystanie istniejącej infrastruktury	Ogrody działkowe Ogrody społeczne Ogrody edukacyjne Ogrody terapeutyczne Partyzantka ogrodnicza

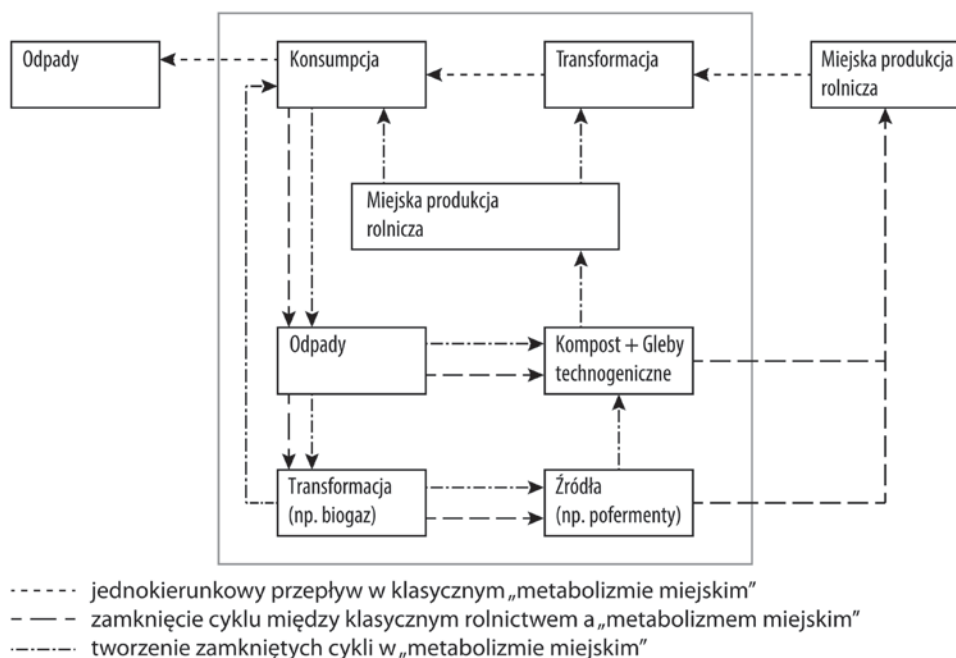
**Źródło:** Filipek-Mazur, Sroka, 2017, dostęp: 21.07.2022.

Wśród korzyści UA wymienia się (Szulczewska i in., 2012, s. 81):

- „korzyści związane z ochroną środowiska przyrodniczego (np. obniżenie temperatury powietrza i wpływ na poprawę klimatu terenów miejskich, zwiększenie bioróżnorodności, ochrona gleb, redukcja hałasu, zmniejszenie wydzielania spalin na terenie miast (celem dostarczenia produktów do klientów), co razem z wcześniej wymienionymi czynnikami redukuje efekt miejskiej wyspy ciepła i zmniejsza wielkość śladu ekologicznego miasta;
- korzyści społeczne – szanse znalezienia zatrudnienia przez biedniejszych członków społeczności miejskiej, forma resocjalizacji chociażby ludzi bezdomnych, sposób w walce z problemami wykluczenia społecznego, samotności, agresji, nietolerancji, miejsce integracji mieszkańców, forum wymiany doświadczeń, forma edukacji ekologicznej społeczeństwa”.

Natomiast wśród zagrożeń podnosi się zanieczyszczenie gleby, wody i powietrza na terenach miejskich oraz stosowanie różnorodnych środków ochrony – w gruncie rzeczy wszystkie te kwestie dotyczą także rolnictwa tradycyjnego.

Nie można nie odnotować również roli rolnictwa miejskiego w systemie obiegu zasobów. Pokazane na rysunku 3 cykle obrazują: 1) istniejące, przeważnie liniowe łańcuchy zasobów; 2) cyrkulację zasobów pomiędzy klasycznym rolnictwem a „metabolizmem miejskim” oraz 3) tworzenie zamkniętych cykli w „metabolizmie miejskim” (Nehls i in., 2016, s. 171).



**Rysunek 3.** „Metabolizm miejski”

**Źródło:** Nehls, 2016, s. 171.

Transport żywności i transport płodów rolnych są jednym z podstawowych działów gospodarki. Wobec scharakteryzowanych powyżej problemów miast (głównie rozlewania) czas dostawy żywności wydłuża się. Wobec krótkiej przydatności do spożycia części produktów żywnościowych stosuje się dostawy w mniejszych partiach, czyli realizowanych częściej (Rodzeń, 2018, s. 3), co z kolei nasila kongestię transportową. Generuje to dodatkowe koszty, zarówno dla dostawców, jak i dla odbiorców. Problem potęguje powszechność stosowania do przewozu żywności transportu drogowego (Rodzeń, 2018, s. 6), przyczyniającego się w największym stopniu do powstawania kongestii transportowej na terenie miast oraz zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Bezpieczeństwo żywności w trakcie transportu zależy także od jej rodzaju, a co za tym idzie wymaganego rodzaju opakowania, generującego kolejne koszty i wymagania wobec samego towaru, jak również zastosowanego środka transportu.

## Rolnictwo miejskie – przykład Singapuru

Państwa azjatyckie (poza Rosją), szczególnie dalekowschodnie poprzez specyfikę kulturową – głównie dominujące systemy religijno-filozoficzne (buddyzm, hinduizm, ateizm i in.) są obszarami, gdzie w porównaniu na przykład ze Stanami Zjednoczonymi, Australią czy Europą spożywa się dużo więcej roślin – wskaźnik wegan wynosi najwięcej w półtoramiliardowych Indiach (60%), gdzie weganizm rozwinął się jeszcze przed naszą erą. Także Malezja, Japonia czy Chiny to miejsca przyjazne dla wegan. Oprócz pobudek moralnych (głównie dotyczących zabijania i niewłaściwych warunków w hodowlach zwierząt typu przemysłowego), decydują tu także kwestie ekologiczne, zdrowotne i ekonomiczne. Niemniej w miejscach, gdzie znajduje się wyższy odsetek osób niespożywających mięsa i produktów odzwierzęcych, jest to czynnik *dotatkowo* sprzyjający opisywanym typom upraw (UA) i zapewniający także świeżość lokalnie wyhodowanych i szybko dostarczonych do lokalnych restauracji, zakładów przetwórczych czy sklepów roślin. Jednocześnie jednak ogólnoswiatowy trend przechodzący od *ego friendly* (stawiającego egocentrycznie człowieka w centrum świata), do *eko friendly*, gdzie jest on uważany za jeden z wielu gatunków zamieszkujących ziemię, mający takie same prawa jak inne gatunki do życia i dobrostanu – również rozwojowi opisywanych rozwiązań UA sprzyja. Dodatkowo liczne badania pokazują, że im młodszy ludzie, tym wskaźnik weganizmu wyższy, zatem rosnąca populacja świata zamieszkująca głównie miasta, będzie potrzebowała coraz efektywniejszych systemów hodowli i produkcji roślin przeznaczonych do spożycia. Poniższy przykład dotyczy innowacyjnych rozwiązań stosowanych w państwach „bogaty”.

Farmy wertykalne rozwija się przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych, w Europie głównie we Francji, Holandii, Niemczech, Wielkiej Brytanii oraz w Azji

(w Chinach, Japonii, na Tajwanie i w Singapurze) (*Farmy wertykalne co to takiego?*, dostęp: 31.07.2022). To państwa „bogate”, dysponujące środkami na inwestycje, które są znaczące, szczególnie na początku działalności farmy.

Poniższy przykład dotyczy upraw zaawansowanych technologicznie, szerszego systemu zapewnienia części żywności mieszkańcom miasta-państwa Singapur w postaci produkcji na miejscu, z zastosowaniem najnowszych technologii i odnosi się do pierwszego kryterium UA, czyli wytwarzania i dystrybucji roślinnych produktów żywnościowych.

**CHARAKTERYSTYKA.** Niewielkie azjatyckie miasto-państwo Singapur, zajmujące jedynie obszar 730 km<sup>2</sup>, zamieszkuje niespełna 6 milionów mieszkańców. Dochód narodowy brutto na mieszkańca wynosi tu 58 187\$ (*Dochód narodowy brutto, Singapur 1970–2019*, dostęp 31.07.2022). Jest ono jednym z najbogatszych państw i najważniejszych ośrodków finansowych świata. Ponad 90% żywności pochodzi z importu z 30 krajów, ponieważ Singapur nie ma możliwości uprawiania jej w większej ilości na miejscu. Szczególnie dotkliwy dla miasta był czas pandemii – silnych zakłóceń w łańcuchach dostaw. Do 2030 roku rząd planuje wzrost samodzielnej produkcji żywności w Singapurze do 30% (*Singapur rozwija sektor produkcji żywności*, dostęp: 31.07.2022).

**TECHNOLOGIE.** Uprawy hydroponiczne i rolnictwo wertykalne są tymi formami, które mają być dominujące w Singapurze, co koreluje z racjonalnym podejściem do wykorzystania wody oraz efektywnym wykorzystaniem powierzchni (Halik, dostęp: 29.07.2022). Uprawy hydroponiczne to hodowla roślin w środowisku kontrolowanym przez człowieka, przy pomocy zaawansowanych urządzeń elektronicznych, bez gleby w środowisku wodnym zawierającym niezbędne minerały i wartości odżywcze, sole mineralne, w specjalnie przygotowanych pojemnikach, także w formie wertykalnej, podwieszanych pojemników i wielu innych (*Farmy wertykalne co to takiego?*, dostęp: 31.07.2022). Jeszcze 15 lat temu krytycy tego systemu argumentowali, że „gra nie jest jednak warta świeczki. Po pierwsze zakup lub dzierżawa terenu w miastach są bardzo drogie, a to znacznie podwyższy koszty produkowanej tam żywności. Poza tym, póki co, sama technika upraw hydroponicznych wymaga ekstremalnych nakładów. Nie bez znaczenia jest też koszt dostarczenia uprawom w miastach światła i ciepła w wystarczającej ilości przez cały rok” (*Nauka w Polsce*, dostęp: 29.07.2022). Aktualnie wiadomo, że miasta mają wiele niezagospodarowanej przestrzeni, a popyt na świeże warzywa i owoce rośnie. Jednocześnie w wyniku licznych dostaw do miast, produktów szybko psujących się wzrasta poziom kongestii transportowej.

Na przykład przedsiębiorstwo D.J. Engineering we współpracy z Agri-Food and Veterinary Authority (AVA) połączyło metody upraw roślin z technikami budowy energooszczędnych, ekologicznych budynków. W efekcie powstała pionowa farma *Sky Green*, która jest w stanie wyprodukować do dziesięciu razy więcej warzyw, niż tradycyjne farmy. Na 120 aluminiowych wieżach uprawiany jest szpinak, sałata

i kapusta pekińska. Każda z sześciometrowych wież składa się z szeregu pnących się pionowo szczebli. Na każdym z tych szczebli znajduje się doniczka w aluminiowej ramce, która może stopniowo obracać się wokół własnej osi, aż każda z rosnących w niej roślin otrzyma odpowiednią ilość światła, nawet wówczas, gdy dociera ono tylko z jednej strony. Co ciekawe, ruch obrotowy niemal nie wymaga wykorzystania energii elektrycznej, bowiem generowany jest przez specjalny system hydrauliczny, zasilany wodą deszczową. System na uprawianie dużej ilości roślin nawet na bardzo małej powierzchni – pięciohektarowej działce, farma *Green Sky* wytwarza co najmniej 2500 ton warzyw liściastych, podczas gdy farma konwencjonalna o takiej samej powierzchni może wyprodukować 500 ton. Rośliny zbierane są codziennie i od razu dostarczane do sprzedaży detalicznej (Ekologia.pl, dostęp: 31.07.2022). Tego typu uprawy to właśnie rolnictwo wertykalne. Są to farmy, w których uprawia się rośliny pionowo, zaoszczędzając tym samym powierzchnię (podobnie jak w przypadku magazynów wysokiego składowania), co pozwala budować je nawet w centrach miast. Dzięki temu, że uprawy są w pomieszczeniach zamkniętych, można wyeliminować większość niekorzystnych warunków zewnętrznych (susza, silne opady i in.), oszczędnie gospodarować wodą, panować nad rozprzestrzenianiem się szkodników, prowadzić proces wegetacyjny przez cały rok. Przy niewielkiej powierzchni, jaką ma Singapur, efektywne zagospodarowanie jest szalenie istotne. Formy farm wertykalnych są różnorodne: od wysokich budynków (*drapacze chmur*), przez uprawy na dachach, ścianach, szklarnie, czy stare magazyny zagospodarowane tak, aby spełniały wszystkie wymogi tego typu upraw, po kontenery transportowe (Ekologia.pl, dostęp: 31.07.2022).

Za ojca koncepcji wież uprawnych, farm wertykalnych uważa się Dicksona Despommiera, naukowca-mikrobiologa, który zaprojektował wieże uprawne zdolne wyżywić wiele tysięcy osób już ponad piętnaście lat temu (Arte France, dostęp: 31.07.2022). Aktualnie oprócz zainteresowania inżynierów i producentów żywności, architekci na całym świecie zauważyli trend przenoszenia się części rolnictwa do miast i projektują różne farmy w formie drapaczy chmur. Podobne hodowle prowadzi się także w kosmosie – rzodkiewki zostały wyhodowane w wertykalnej farmie przez astronautów na międzynarodowej stacji kosmicznej (Marciniak-Musiał, dostęp: 31.07.2022).

ROLA PAŃSTWA. Władze zachęcają przedsiębiorców do zakładania nowoczesnych upraw. Aktualnie budowana zautomatyzowana farma ma produkować do 500 ton warzyw rocznie. Przedsiębiorstwo budujące farmę współpracuje z rządową Agencją Nauki, Technologii i Badań oraz instytucjami akademickimi (*Singapur rozwija sektor produkcji żywności*, dostęp: 31.07.2022).

Biorąc pod uwagę, że obecna lokalna produkcja warzyw spełnia tylko 5% aktualnych potrzeb Singapuru, rozważa się uprawy na dachach. Badanie Astee i Kishnani wykazało, że wdrożenie tego systemu na wszystkich osiedlach komunalnych Singapuru, może zwiększyć lokalną produkcję do 35,5%. W badaniu zidentyfikowano kilka ograniczeń i możliwości w kontekście mieszkań HDB (państwowych), na przykład

ograniczenia stwarzane przez konstrukcję bloków, czy potencjał zbierania wody deszczowej. Singapur dysponuje instrumentami politycznymi, które wspierają zieloną zabudowę zintegrowaną i co wymaga holistycznego spojrzenia na problematykę zrównoważonego rozwoju i śladu ekologicznego (Astee, Kishnani, 2010, s. 105–113).

Formy upraw w Singapurze są bardzo zróżnicowane i zaawansowane technologicznie, a część z nich stanowi także atrakcję turystyczną, gdyż zostały udostępnione zwiedzającym (por. Górna, Górny, 2019, s. 69–83).

**KULTURA.** Harmonijny stosunek Singapurczyków do natury (specyficzny dla większości krajów dalekowschodnich na przykład według Modelu Kluckhohn i Strodtbeck, por. Simpson, 2012: 585–606), gdzie natura jest dobrem, które należy szanować, a nie dobrem, nad którym trzeba panować (jak w kulturach judeochrześcijańskich) lub którego należy się obawiać (jak w kulturach związanych z religią muzułmańską) – także wpisuje się i sprzyja omawianej koncepcji UA, która, mimo że w założeniach teoretycznych dotyczy także hodowli zwierząt, to skupia się na spożywaniu i konieczności hodowli roślin.

## Podsumowanie

Przełożenie zasad logistyki ze współczesnego biznesu na grunt zarządzania miastem jest warunkiem rozwiązania problemów dzisiejszych miast, a jej długookresowym celem powinno być zapewnienie rozwoju miasta w wymiarze ekonomicznym, ekologicznym i społecznym (Szymczak, 2008, s. 25).

Aby zaprezentowane w rozdziale rozwiązania skutecznie przeciwdziałały problemom, z jakimi borykają się współczesne miasta i gospodarki, muszą być wkomponowane w jego system zarządczy i jednocześnie – respektować wszystkie potrzeby lokalnych interesariuszy, mając na uwadze ich jakość ich życia.

Uprawy miejskie jako uzupełnienie upraw tradycyjnych zapewniają nie tylko dostęp do żywności, ale także redukują część problemów transportowych miast oraz przyczyniają się do zmniejszenia śladu węglowego związanego z importem żywności.

Niezależnie od lokalizacji i wielkości farmy oraz przeznaczenia produkowanej żywności, każda hodowana na terenie miasta roślina pełni nie tylko funkcję zaspokojenia głodu, ale także producenta tlenu i pochłaniacza substancji szkodliwych.

Na podstawie przytoczonych treści nasuwają się pewne refleksje i można wyciągnąć następujące wnioski:

- nie da się wprowadzać i utrzymać opisanych rozwiązań oraz osiągnąć zakładanych korzyści bez współpracy wszystkich lokalnych aktorów i beneficjentów (mieszkańców, organizacji pozarządowych, władz lokalnych, przedsiębiorstw itp.);



- wśród korzyści istotny jest nie tylko aspekt ekonomiczny, ale także społeczny (integracja lokalnych społeczności, miejsca pracy);
- UA jest nie tylko źródłem zatrudnienia i pożywienia, ale także pozytywnie wpływa na jakość środowiska naturalnego poprzez: zwiększenie ilości tlenu i redukcję dwutlenku węgla, lecz także redukcję miejskich wysp ciepła będących coraz bardziej palącym problemem mającym niebagatelne skutki;
- szalenie korzystna i istotna przy zastosowaniu UA jest redukcja części dostaw żywności do miasta, szczególnie znacząca przy produktach spożywczych, gdzie duża część z nich część ma krótki termin przydatności do spożycia;
- zwiększona produkcja żywności roślinnej w miastach, na miejscu zmniejsza koszty jej transportu, często nie wymaga opakowania jednostkowego, co zmniejsza ilość odpadów i problem ich wywożenia;
- pewne miasta są zdecydowanie bardziej predysponowane do tego, żeby uprawy miejskie stały się ich głównym źródłem żywności; znaczące są: specyfika kulturowa – głównie stosunek do natury, rodzaj klimatu (im więcej dni ciepłych słonecznych w roku tym uprawianie roślin łatwiejsze i niższe są koszty inwestycji); niewydolność infrastruktury, gdzie istnieje duży problem z kongestią transportową) oraz konieczność (niewielka powierzchnia gruntów ornych, na których może być uprawiana żywność, tam, gdzie ziemia jest słabej jakości oraz w państwach małych, zależnych od importu produktów żywnościowych, które nie mają terenów rolniczych, a farmy miejskie, zajmując mało miejsca, mogą być bardzo wydajne);
- gwałtowna urbanizacja stale zmniejsza ilość gruntów ornych, co dodatkowo każe szukać powierzchni upraw w miastach;
- produkcja żywności na miejscu sprzężona jest z utylizacją odpadów, a część z nich w ogóle w procesie produkcyjnym nie powstaje.

W krajach biedniejszych opisane rozwiązania stają się koniecznością, nie są prowadzone na zbyt szeroką skalę, nie zawierają rozwiązań technicznie i technologicznie zaawansowanych. W krajach bogatych – przeciwnie, są polem doświadczalnym inżynierów różnych dziedzin, od specjalistów rolnictwa, przez specjalistów oświetlenia, specjalistów konstrukcji (jak magazyny wysokiego składowania), zagospodarowania powstających w wyniku produkcji odpadów, a także architektów i producentów wszystkich komponentów niezbędnych do uruchomienia i obsługi farmy.

Przestrzenna ekspansja miast i generowane przez nią problemy komunikacyjne także wymuszają rozwój rolnictwa miejskiego. Wydaje się, że jest to trend, od którego nie ma odwrotu, przynajmniej tam, gdzie miasta są „rozlane” tak bardzo, że ograniczanie częstotliwości dostaw do nich niweluje wiele innych, opisanych wyżej, problemów.

## Spis literatury

### Artykuły

- Astee L.Y., Kishnani N.T. (2010), *Building Integrated Agriculture: Utilising Rooftops for Sustainable Food Crop Cultivation in Singapore*, „Journal of Green Building”, 5(2), 105–113, <https://doi.org/10.3992/jgb.5.2.105>
- Bachanek K.H. (2019), *Gospodarka współdzielenia w koncepcji Smart City*, „Problemy Transportu i Logistyki”, 3(47), 7–13, <https://doi.org/10.18276/ptl.2019.47-01>
- de Oliveira L.K., e Oliveira B.R.P., de Assis Coreia V. (2014), *Simulation of an Urban Logistic Space for the Distribution of Goods in Belo Horizonte, Brazil*, „Procedia. Social and Behavioral Sciences”, 125, 496–505, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1491>
- Dong H., Fujita T., Geng Y., Dong L., Ohnishi S., Sun L., Dou Y., Fujii M. (2016), *A Review on Eco-city Evaluation Methods and Highlights for Integration*, „Ecological Indicators”, 60, 1184–1191, <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.044>
- Górna A., Górny K. (2019), *Perspektywy wykorzystania rolnictwa miejskiego jako nowej atrakcji turystycznej – przykład Singapuru*, „Turystyka Kulturowa”, 2, 69–83.
- Juchniewicz M. (2015), *Innowacje w logistyce łańcucha dostaw żywności*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 41, 473–482, <https://doi.org/10.18276/pzfm.2015.41/2-38>
- Kaklauskas A., Zavadskas E.K., Radzeviciene A., Ubarte I., Podvezko A., Podvezko V., Kuzminske A., Banaitis A., Binkyte A., Bucinskas V. (2018), *Quality of City Life Multiple Criteria Analysis*, „Cities”, 72, 82–93, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.002>
- Kalinowska B., Bórawski P., Bełdycka-Bórawska A., Klepacki B., Perkowska A., Rokicki T. (2022), *Sustainable Development of Agriculture in Member States of the European Union*, „Sustainability”, 14(7), 4184, <https://doi.org/10.3390/su14074184>
- Klepacki B. (2008), *Rozwój logistyki jako czynnik wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw agrobiznesu*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, 10(3), 307–311.
- Klepacki B. (2016), *Miejsce i znaczenie logistyki w agrobiznesie*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Logistyki”, 1(1), 7–18.
- Klepacki B., Wysokiński M., Jarzębowski S. (2013), *Transport w gospodarstwie rolnym jako źródło kosztów logistycznych*, „Logistyka”, 2, 25–27.
- Kozar Ł. (2017), *Rozwój zielonej gospodarki w sektorze rolnictwa w krajach UE i w Polsce w kontekście koncepcji zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, 17(3), 195–206, <https://doi.org/10.22630/PRS.2017.17.3.66>
- Kuziemska B., Trębicka J., Pieniak-Lendzion K. (2016), *Logistyka transportu w rolnictwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, 36(109), 161–171.
- Nowakowska-Grunt J., Chład M., Sośniak S. (2017), *Logistics in the City Management System*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie”, 27(2), 78–86, <http://dx.doi.org/10.17512/znpcz.2017.3.2.08>

- Parysek J.J. (2015), *Miasto w ujęciu systemowym*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 77(1), 27–53, <https://doi.org/10.14746/rpeis.2015.77.1.3>
- Rodzeń A. (2018), *Transport żywności i transport płodów rolnych jako podstawowe działy gospodarki*, „Acta Scientiarum Polonorum Technica Agraria”, 17(1–2), 3–11, <https://doi.org/10.24326/aspta.2018.1-2.1>
- Sharifi A. (2020), *A Typology of Smart City Assessment Tools and Indicator Sets*, „Sustainable Cities and Society”, 53, 101936, <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101936>
- Simpson D. (2012), *Modele analizowania różnorodności kulturowej w biznesie międzynarodowym*, „Wyzwania Gospodarki Globalnej. Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego”, 31(1), 585–606.
- Stajniak M., Konecka S., Szopik-Depczyńska K. (2016), *Transport produktów spożywczych w temperaturze kontrolowanej*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, 11(17), 164–167.
- Szołtysek J., Otręba R. (2016), *Determinants of Quality of Life in Building City Green Mobility Concept*, „Transportation Research Procedia”, 16, 498–509, <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.11.047>
- Szołtysek J., Twaróg S. (2018), *Meeting Places in the Urban Strategy to Build a Happy City: A Mixed Research Approach*, „World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Urban and Civil Engineering”, 12(6), 40–44.
- Szulczewska B., Bruszewska K., Cieszewska A., Giedych R., Maksymiuk G., Pirowski A. (2012), *Rolnictwo miejskie – niechciane dziedzictwo czy szansa na nową jakość krajobrazu*, „Problemy Ekologii Krajobrazu”, 32, 79–88.
- Wang M., Zhou T. (2022), *Understanding the Dynamic Relationship between Smart City Implementation and Urban Sustainability*, „Technology in Society”, 70, 102018, <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102018>

## Książki

- Jakóbczyk-Gryszkiewicz J. (2012), *Procesy urbanizacji*, [w:] S. Liszewski (red.), *Geografia urbanistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 175–206.
- Samer M. (red.), (2016), *Urban Agriculture*, IntechOpen, Rijeka, <http://dx.doi.org/10.5772/61603>
- Szołtysek J. (2009), *Podstawy logistyki miejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Szołtysek J. (2016), *Logistyka miasta*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szymczak M. (2008), *Logistyka miejska*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

## Raporty i opracowania

- Filipek-Mazur B., Sroka W. (2022), *Rolnictwo w mieście*, [https://fgsc.urk.edu.pl/trzecia\\_edycja.html](https://fgsc.urk.edu.pl/trzecia_edycja.html) [dostęp: 21.07.2022].
- GUS (2017), *Jakość życia w Polsce. Edycja 2017*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Health and Quality of Life in Urban Areas*, WP3, Synthesis Report, URBAN-NEXUS, FP 2007–2013.

- Mougeot J.L.A. (2000), *Urban Agriculture: Definition, Presence, Potentials and Risks and Policy Challenges*, International Development Research Center (IDRC), Ottawa.
- Nehls T., Jiang Y., Dennehy C., Zhan X., Beesley L. (2016), *From Waste to Value: Urban Agriculture Enables Cycling of Resources in Cities*, [w:] F. Lohrberg, L. Lička, L. Scazzosi, A. Timpe (red.), *Urban Agriculture Europe*, JOVIS, Berlin, 170–173.
- Vejre H., Eiter S., Hernández-Jiménez V., Lohrberg F., Loupa-Ramos I., Recasens X., Pickard D., Scazzosi L., Simon-Rojo M. (2016), *Can Agriculture Be Urban?*, [w:] F. Lohrberg, L. Lilli Lička, L. Scazzosi, A. Timpe, (red.), *Urban Agriculture Europe*, JOVIS, Berlin, 18–21.

### Strony internetowe

- Arte France, *Metropolie przyszłości, wieże uprawne*, <https://www.youtube.com/watch?v=J-JvSxVPn820> [dostęp: 31.07.2022].
- Business Insider, *Jak działają strefy czystego transportu w Europie*, <https://businessinsider.com.pl/technologie/motoryzacja/jak-dzialaja-strefy-czystego-transportu-sct-w-europie/fd6bhck> [dostęp: 22.07.2022].
- City Protocol Society, <https://urbannext.net/cityprotocol/> [dostęp: 30.07.2022].
- Closer together sustainable transport solutions, <https://closer.lindholmen.se/en/closer-together-sustainable-transport-solutions> [dostęp: 28.09.2022].
- Dochód narodowy brutto, Singapur 1970–2019, IvanStatGospodarka, <https://ivanstat.com/pl/gni/sg.html> [dostęp: 31.07.2022].
- Ekologia.pl, *Pionowe farmy w mieście. Farmy jak miejskie wieżowce*, [kologia.pl/srodowisko/technologie/pionowe-farmy-w-miescie-farmy-jak-miejskie-wiezowce,17515.html](https://kologia.pl/srodowisko/technologie/pionowe-farmy-w-miescie-farmy-jak-miejskie-wiezowce,17515.html) [dostęp: 31.07.2022].
- ELEKTRICITY, <https://www.electricitygoteborg.se/> [dostęp: 28.09.2022].
- Farmy wertykalne co to takiego?, <https://wertykalnefarmy.pl/farmy-wertykalne-co-to-takiego/> [dostęp: 31.07.2022].
- Gluc K. (2017), *Przyszłość miast – kierunki rozwoju zarządzania miastami. Miasto – idea*, <https://www.youtube.com/watch?v=xh2ekk8GQek> [dostęp: 25.07.2022].
- Halik D., *Miasta wyżywią się same? Singapur daje przykład*, 23 kwietnia 2021, <https://exumag.com/miejskie-farmy-singapur-miasta-wyzywia-sie-same/> [dostęp: 29.07.2022].
- Jak e-handel zanieczyszcza nasze miasta. Analiza 90 firm kurierskich z całego świata*, <https://fppe.pl/raport-jak-e-handel-zanieczyszcza-nasze-miasta/> [dostęp: 23.07.2022].
- Klimatyczna regeneracja miast – rozmowa z Jerzym Hausnerem*, [www.architekturaibiznes.pl](http://www.architekturaibiznes.pl) [dostęp: 28.07.2022].
- Marciniak-Musiał N., *Pierwsze warzywa wyhodowane w kosmosie!*, <https://www.tygodnik-rolniczy.pl/articles/uprawa/pierwsze-warzywa-wyhodowane-w-kosmosie/> [dostęp: 31.07.2022].
- Ministerstwo Infrastruktury, <https://www.gov.pl/web/infrastruktura/szybko-psujace-sie-artykuly-zywnosciowe> [dostęp: 28.07.2022].
- Nauka w Polsce, *Hydroponiczne uprawy w miastach zamiast tradycyjnego rolnictwa?*, <https://naukawpolsce.pl/aktualnosci/news%2C337066%2Chydroponiczne-uprawy-w-miastach-zamiast-tradycyjnego-rolnictwa.html> [dostęp: 29.07.2022]

*Quality of urban living Index*, InterNations, <https://www.internations.org/expat-insider/2020/quality-of-urban-living-index-40064> [dostęp: 30.07.2022]

*Singapur rozwija sektor produkcji żywności. Pomogą w tym zagraniczne inwestycje*, <https://forsal.pl/swiat/artykuly/8016142,bezpieczenstwo-zywnosciowe-singapur-stawia-na-za-graniczne-inwestcje.html> [dostęp: 31.07.2022].

Stettner M. (2014), *Urban sprawl barierą w osiągnięciu zrównoważonego rozwoju*, <http://urbnews.pl/urban-sprawl-bariera-w-osiaganiu-zrownowazonego-rozwoju/> [dostęp 27.07.2022].

## **Akty prawne**

EUR-Lex. Baza aktów prawnych Unii Europejskiej, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable\\_development](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:sustainable_development) [dostęp: 30.07.2022].

# Zakończenie

Koncepcja zrównoważonego rozwoju, opierająca się na założeniu, aby zaspokajanie potrzeb obecnych pokoleń nie ograniczało możliwości ich zaspokajania przez przyszłe generacje, zyskuje w ostatnich latach na popularności, stając się istotnym i aktualnym tematem współczesnego dyskursu naukowego. Idea ta znajduje także swoje zastosowanie w branży TSL, stanowiącej ważną gałąź polskiej gospodarki. O wadze, aktualności oraz mnogości wątków podejmowanego tematu przekonują treści zaprezentowane w niniejszej monografii. Jej rozdziały koncentrują się na społecznych, gospodarczych i środowiskowych aspektach zrównoważonego rozwoju w branży TSL w Polsce. Tezy przedstawione w poszczególnych rozdziałach pozwalają na wysunięciu wniosku, iż istnieje pilna potrzeba skutecznego, wielopłaszczyznowego odpowiadania przez branżę TSL na wyzwania generowane przez procesy zrównoważonego rozwoju, we wszystkich jego aspektach. Świadczą o tym m.in. zagadnienia poruszane w rozdziałach dotyczących wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi czy zrównoważonego rozwoju miast. Jednocześnie w branży TSL można zauważyć przykłady dobrych praktyk skutecznie wychodzących naprzeciw wyzwaniom zrównoważonego rozwoju, na co wskazują rozdziały prezentujące studia przypadków, dotyczące m.in. społecznej odpowiedzialności biznesu czy logistyki zaopatrzenia.

Niniejsza publikacja adresowana jest przede wszystkim do naukowców, studentów i praktyków zajmujących się zarówno branżą TSL, jak i obszarem zrównoważonego rozwoju. Z uwagi na liczne studia przypadków i wskazania dobrych praktyk może stanowić wsparcie w procesie dydaktycznym na kierunkach studiów związanych z logistyką. Redaktorzy wyrażają nadzieję, że wieloaspektowe podejście do zrównoważonego rozwoju w branży TSL, zastosowane w niniejszej monografii, stanie się źródłem inspiracji do podejmowania dalszych badań naukowych w przyszłości w tych obszarach.




Suplement

# **Doskonalenie kompetencji studentów w międzynarodowym środowisku wystawy Expo w Dubaju – *learning by doing*. Dydaktyczny *case study***


**Maria Szymczyk**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
absolwentka kierunku Logistyka

 <https://orcid.org/0000-0001-8146-9449>

**Izabela Warwas**

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny  
Katedra Pracy i Polityki Społecznej  
e-mail: [izabela.warwas@uni.lodz.pl](mailto:izabela.warwas@uni.lodz.pl)

 <https://orcid.org/0000-0001-8066-746X>

## **Charakterystyka wystaw Expo**

**Światowe Wystawy Expo** to największe i najbardziej prestiżowe półroczne wydarzenie promocyjne o globalnym zasięgu, podczas którego swoją ofertę (gospodarczą, turystyczną, kulturalną) prezentują prawie wszystkie kraje świata. Począwszy od roku 1851, Wystawy Światowe organizowane już były w takich krajach jak: Wielka Brytania, Francja, Stany Zjednoczone, Austria, Hiszpania, Włochy, Brazylia, Kanada, Japonia, Korea Południowa, Portugalia, Niemcy, Chiny, Turcja i Kazachstan. Na Wystawach Światowych prezentowane są konkretne projekty i innowacje, ale także, co ważne, wznoszone są zapierające dech w piersiach budowle przez kraje biorące udział w Expo. To właśnie z tej okazji powstała na przykład wieża Eiffla w Paryżu, która jest rozpoznawalna w skali całego świata (Paryż, dostęp: 21.07.2022).



Wystawy Expo przyciągają zarówno delegacje państwowe, społeczność biznesową poszukującą nowych kontraktów, jak i turystów z najbardziej odległych, niemal wszystkich zakątków świata. Głównym celem stojącym za organizacją wydarzenia jest promocja gospodarcza danych krajów na arenie międzynarodowej. W coraz większym stopniu tematyka Expo związana jest ze wspólnym poszukiwaniem rozwiązań globalnych problemów i wyzwań naszej cywilizacji.

Ostatnia Wystawa Expo odbyła się w Dubaju, w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Ze względu na sytuację epidemiologiczną, wydarzenie zostało przesunięte o rok i odbyło się w okresie od 1 października 2021 do 31 marca 2022 roku. Nazwy jednak nie zmieniono i pozostano przy oznaczeniu „Expo 2020 Dubai”. Była to pierwsza wystawa na Bliskim Wschodzie i dotychczas jedyna, którą zorganizował kraj arabski. Expo 2020 w Dubaju pod hasłem „Łącząc umysły, tworzymy przyszłość” inspirowało uczestników do kreowania nowych rozwiązań o zasięgu globalnym. W wydarzeniu wzięło udział ponad 190 krajów (Expo2020.Dubai, dostęp: 29.07.2020). Expo 2020 Dubai skupiał się na możliwościach, mobilności i zrównoważonym rozwoju, które uznano za kluczowe czynniki napędzające przyszłość naszego globu. Organizatorzy deklarowali, że ich celem jest stworzenie jednej z najbardziej zrównoważonych Wystaw Światowych w historii. Zrównoważony rozwój był wpisany we wszystkie procesy, od budynków i konstrukcji po tworzenie trwałego dziedzictwa na długo po zakończeniu Expo (od recyklingu do promowania naturalnych rozwiązań, służących ochronie środowiska i planety dla przyszłych pokoleń) (Expo2020.Dubai, dostęp: 24.07.2022).

Od wielu lat Polska jest aktywnym uczestnikiem Wystaw Światowych. W Dubaju nasz kraj mógł się pochwalić bogactwem natury i zaprezentował atrakcyjność turystyczną. Dzięki instalacji artystycznej „Polski Stół”, przy której witano gości z całego świata, Polska mogła pokazać, że jest krajem gościnnym i otwartym. Zaprezentowane również były spektakularne polskie sukcesy z obszaru nauki i kultury. W Pawilonie Polskim goście mogli codziennie doświadczyć porywających dzieł największego polskiego kompozytora – Fryderyka Chopina w wykonaniu polskich pianistów. W strefie biznesowej zaprezentowane zostały firmy z branż o największym potencjale eksportowym na rynkach Bliskiego Wschodu. Zwiedzający mogli na przykład podziwiać polskie wyroby ceramiczne z Bolesławca (Business Insider, dostęp: 29.07.2022), panie mogły zachwycić się oryginalną marką LA TEZZA projektującą torebki i akcesoria wykonane ze skóry, a najmłodsi wzięć udział w warsztatach dla dzieci z firmami edu-tech organizującymi zajęcia z programowania i robotyki. Pawilon Polski otrzymał srebrną nagrodę Biura Wystaw Światowych za aranżację wnętrza pawilonów średniej wielkości (Expo2020, dostęp: 27.07.2022). Koordynacją udziału Polski w Wystawach Światowych zajmuje się **Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH)** (PAIH, dostęp: 29.07.2022). Tak też było tym razem. PAIH zaprosiła studentów Uniwersytetu Łódzkiego (UŁ), Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu w Białymstoku i Grupę uczelni Vistula na 3-miesięczne praktyki zagraniczne podczas Światowej Wystawy Expo 2020 w Dubaju (Otouczelnie, dostęp: 29.07.2022).

W przypadku UŁ, udział studentów w największej światowej wystawie wpisuje się w misję i działalność uczelni, która ma na celu przygotowanie absolwentów do wejścia na rynek pracy. Dlatego też praktyki zagraniczne są bardzo ważnym aspektem w procesie zbierania doświadczenia zawodowego przez studentów. Wpisuje się też w umiędzynarodowienie największego z wydziałów UŁ. Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, reprezentujący UŁ, otrzymał status Partnera PAIIH S.A. i przeprowadził szereg działań zmierzających do wyłonienia i przygotowania najlepszych studentów do stażu zagranicznego w Pawilonie Polskim w czasie trwania Światowej Wystawy EXPO 2020 Dubai (PAIH, dostęp: 29.07.2022).



**Fotografia 1.** Widok na obszar Expo 2020 w Dubaju

**Źródło:** Expo2020.Dubai, dostęp: 21.07.2022.

## Udział w Expo w Dubaju – perspektywa studentki

Rekrutacja studentów **była wieloetapowym procesem**, którego ramowy przebieg przedstawiony został poniżej.

**Styczeń:** Na stronie Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego i koła naukowego „Login” 20 stycznia 2021 roku ukazał się post, informujący o zagranicznych praktykach w Dubaju. Zostało zorganizowane 2-godzinne spotkanie za pośrednictwem „MS Teams”, w którym organizatorzy zaprezentowali wszelkie wymagania w procesie rekrutacji. Jego pierwszym etapem było wysłanie CV, ale również prezentacji lub filmiku, w którym studentki i studenci mieli przedstawić siebie z jak najlepszej strony: opisać swoje zainteresowania, umiejętności i doświadczenia zawodowe. Na

podstawie przesłanych przez studentów materiałów odbyła się wstępna selekcja uczestników. Wybrani uczestnicy zostali zaproszeni na rozmowę, w której zadawane były pytania m.in. o to, **czemu to właśnie dana osoba powinna zostać wytypowana na wyjazd na Expo**. W rezultacie wskazany proces rekrutacji przyczynił się do wyłonienia do kolejnego etapu selekcji 39 studentów.

**Luty:** W drugim etapie rekrutacji studenci zostali poproszeni o wypełnienie formularza, w którym zostały zadane pytania odnośnie do naszych mocnych/słabych stron, o wcześniejsze doświadczenia w środowisku międzynarodowym, pracę w stresie, wyjazdu na dłuższe okresy itd. Na tej podstawie organizatorzy wybierali i zapraszali kandydatów do trzeciego etapu rekrutacji, wymagając jednocześnie zaznajomienia się ze stroną Expo i z tym, co Pawilon Polski przewiduje na Wystawach Światowych.

**Marzec:** Trzeci etap rekrutacji obejmował rozmowy indywidualne z kandydatami. Polska Agencja Inwestycji i Handlu, jako organizator, przeprowadziła indywidualne rozmowy poprzez kanał Teams, wyznaczając kandydatom konkretne daty i godziny spotkań. Rozmowa odbywała się w języku polskim, a później w językach, które studenci zadeklarowali w CV. Spotkanie trwało około jednej godziny. Na tym etapie sprawdzono nasze umiejętności językowe, ale co najważniejsze, po raz pierwszy rekruterzy mogli zobaczyć i usłyszeć kandydatów. Kompetencje studentów zostały sprawdzone pod kątem tematyki Expo oraz znajomości języków obcych. Etap ten miał wykazać zaangażowanie, wnikliwość i entuzjazm studentów oraz wskazać, kto najlepiej nadaje się na wyjazd na Expo.

**Kwiecień:** Czwarty, ostatni etap rekrutacji, który decydował o przyjęciu na staż w Dubaju, wiązał się z jeszcze głębszym wprowadzeniem studentów w tematykę Światowych Wystaw Expo oraz programu udziału Polski w wydarzeniu, a także poznaniu opinii studentów i pomysłów odnośnie działań w Pawilonie Polskim. Zadano wówczas trzy pytania odnośnie do udziału Polski na Expo i poproszono o wysłanie opracowanych materiałów. Po pewnym czasie zaproszono kandydatów do kolejnych indywidualnych rozmów. Rekruterzy dokładnie sprawdzali wiedzę kandydatów na staż z zakresu przesłanych materiałów.

**Czerwiec:** Na początku czerwca została opublikowana oficjalna lista kandydatów zakwalifikowanych na staż w ramach Expo 2020 w Dubaju. **19 lipca** podpisana została umowa trójstronna: PAIH-Uczelnia-Student. Pobrano nasze miary w celu uszycia strojów. Podpisanie umowy miało bardzo uroczysty charakter i odbyło się przy udziale Rektora Uniwersytetu Łódzkiego Pani Prof. Elżbiety Żądzińskiej w Pałacu Biedermanna w Łodzi.



**Fotografia 2.** Pamiątkowa fotografia z podpisania umowy przez studentów Uniwersytetu Łódzkiego w Pałacu Biedermanna w Łodzi

**Źródło:** Uniwersytet Łódzki, dostęp: 21.07.2022.

**Następnie wszyscy kandydaci odbyli szkolenia, które odbyły się w formie zdanej:**

- Szkolenie w zakresie networkingu przeprowadzone przez eksperta PAIH, byłego kierownika Zagranicznego Biura Handlowego w Dubaju;
- Szkolenie na temat uwarunkowań kulturowych i lekcji z podstawowych zwrotów w języku arabskim;
- Szkolenie z Komunikacji w Social Mediach;
- Szkolenie ze ścieżki zwiedzania w Pawilonie Polskim;
- Szkolenie z firmami partnerskimi;
- Szkolenie z Polskiego Stołu (głównej atrakcji w Pawilonie Polskim);
- Szkolenie z protokołu dyplomatycznego;
- Szkolenie z programu regionalnego;
- Przedwyjazdowe spotkanie organizacyjne.

**Także już po dotarciu do miejsca docelowego studenci odbyli serię szkoleń:**

- Szkolenie dla obsługi Pawilonu Polskiego (studentów oprowadzono po każdej strefie i przekazano najistotniejsze informacje);
- Szkolenie na temat komunikacji (jak mówić o Expo);
- Szkolenie na temat strefy dzieci w Pawilonie Polskim;
- Szkolenie z partnerami Pawilonu Polskiego.

Warto podkreślić fakt, że szkolenia okazały się niezbędne w procesie wdrażania do praktyk studenckich. Studenci zostali wyposażeni w wiedzę, którą później musieli przełożyć na praktykę. Głównym zadaniem obsługi Pawilonu Polskiego była opieka nad gośćmi pawilonu, prezentacja danej ekspozycji, a także zaangażowanie w organizację wydarzeń towarzyszących. Studenci mogli również doświadczyć pracy z najmłodszymi gośćmi zwiedzającymi pawilon w strefie warsztatowej dla dzieci. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w Pawilonie Polskim studenci wykazali się niezwykłym zorganizowaniem. Zarządzali zmianami, przesyłali niezbędne dokumenty do rozliczeń praktyk i wykonywali powierzane na bieżąco zadania ze starannością. Otrzymywali także *feedback*.



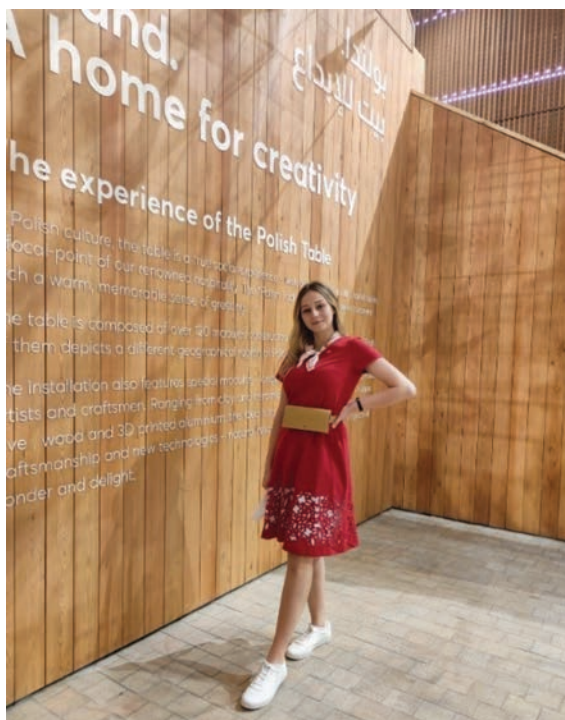
**Fotografia 3.** Instalacja „Polski Stół” na Expo 2020 w Pawilonie Polskim

**Źródło:** fotografia własnego autorstwa.



**Fotografie 4.** Budynek Pawilonu Polskiego na Expo 2020 w Dubaju

**Źródło:** Pawilon Polski – Expo2020.Dubai, dostęp: 29.07.2022.



**Fotografia 5.** Jeden ze strojów uszytych dla obsługi Pawilonu Polskiego

**Źródło:** fotografia własnego autorstwa.



**Fotografia 6.** Obsługa Pawilonu Polskiego na Expo 2020 w Dubaju

**Źródło:** Uniwersytet Łódzki, dostęp: 22.07.2022.

## Podsumowanie zebranych doświadczeń

Z punktu widzenia studentów wyjazd na Expo był nie tylko szansą na zdobycie doświadczenia w pracy w środowisku międzynarodowym czy doskonalenie kompetencji językowych. Pozwolił ponadto na rozwinięcie kompetencji miękkich, nawiązanie kontaktów i przyjaźni.

## Komentarz studentki

*Wyjazd pozwolił mi się stać zupełnie inną osobą – bardziej otwartą, odważną i pewną siebie. Zyskałam dodatkową praktyczną wiedzę, zetknęłam się z odmiennymi kulturami, poznałam wielu wspaniałych ludzi i poszerzyłam horyzonty. Już teraz ja i wielu moich znajomych z obsługi Pawilonu Polskiego widzi tego pozytywny efekt na nowej drodze zawodowej.*

*Tematyka zrównoważonego rozwoju była jednym z trzech tematów głównych na Expo w Dubaju. Wiele krajów tworzyło swoje pawilony w myśl tej idei, dlatego też mogłam prawdziwie doświadczyć istoty tej problematyki, odwiedzając poszczególne pawilony. Również Polska pochwaliła się elementami ekorozwoju i stworzył budowlę z materiału, jakim jest drewno. Wywoływało ono skojarzenia z polskim lasem, a co za tym idzie z symboliką odnawialnego źródła energii.*

*Dzięki wyjazdowi mogłam prawdziwie doświadczyć pracy z ludźmi, pracy w zespole. Staż sprawdził mnie w aspekcie relacji z klientem wymagającym: goście VIP, przedsiębiorcy, dzieci, osoby z niepełnosprawnościami, zwiedzający różnicowani kulturowo i religijnie. Już teraz wspominam praktyki na Expo 2020 w Dubaju jako jedne z najlepszych doświadczeń w życiu, których nigdy nie zapomnę! Również wsparcie koordynatorów i pracowników Pawilonu Polskiego, Uniwersytetu Łódzkiego okazało się niezawodne. W obliczu kryzysowych sytuacji niezwłocznie wykazały się zaangażowaniem, zapewniając opiekę i wsparcie na najwyższym poziomie, za co należą się szczerze podziękowania!*

*Myszę, że wśród największych wyzwań i jednocześnie problemów, z którymi mierzyli się studenci odbywający praktykę, mogło być pogodzenie studiowania, rozłąka z najbliższymi, wysoka temperatura w Dubaju i życie na wysokich obrotach związanych z długimi i wyczerpującymi wycieczkami po Zjednoczonych Emiratach Arabskich, a później szybki powrót do pracy. Warto również wspomnieć o stresie związanym z prowadzaniem ważnych osobistości po pawilonie i prezentowanie swoich jak najlepszych umiejętności językowych. Zdarzały się również konflikty i problemy komunikacyjne pomiędzy studentami, co wpływało na słabszą atmosferę w pracy.*

*Nie można zapomnieć również o sytuacji pandemicznej i związanych z nią kwarentannach czy codziennych testach na obecność koronawirusa wśród studentów. Lecz te wszystkie wyzwania nie stanowiły większych problemów w obliczu tak wspinałej przyrody. Studenci wynieśli z tego cenne doświadczenie i lekcję na całe życie.*

Z punktu widzenia wykładowcy warto podkreślić przynajmniej dwie płaszczyzny. Po pierwsze dużą wartością tego typu współpracy jest podniesienie kompetencji studentów oraz ich możliwości, a także potencjalnej pozycji na rynku pracy. Zarazem ich prace zaliczeniowe, dyplomowe czy magisterskie mają podbudowę międzynarodową i lepiej przystają do globalnej rzeczywistości.

## Komentarz akademicki

*Kompetencje i zarządzanie nimi to złożone zagadnienia. Na kompetencje składa się komponent twardy, czyli wiedza i umiejętności/kwalifikacje, ale także niedoceniany niekiedy komponent miękki. Miękkie kompetencje to predyspozycje, wizerunek własnej osoby, pełniona rola społeczna, motywacje i postawy. To one mogą przesądzać o sukcesie we współczesnej gospodarce.*

*Proces kształcenia uczelni wyższej zakłada co prawda rozwój kompetencji twardej i miękkich, ale rozbudowane w treści teoretyczne przedmioty, liczne grupy studenckie czy słabe przygotowanie trenerskie wykładowców nie sprzyja kształtowaniu kompetencji miękkich. Dodatkowo współpraca w środowisku międzynarodowym jest kosztowna i wymagająca zaangażowania, a także konsumująca czas.*

*Możliwość uczestniczenia studentów Logistyki w wystawie Expo w Dubaju był niepowtarzalną szansą poszerzenia kompetencji, wyróżnienia się w walce o wysokiej jakości miejsca pracy, a także uwrażliwienia na inne kultury. Pobyt na wystawie Expo umożliwił także realne sprawdzenie swojej odporności na stres, zapobiegania i rozwiązywania konfliktów, pracy w zespole i samomotywacji.*

*To bezcenne doświadczenie wpisuje się w ideę zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniającego nie tylko aspekty ekonomiczne, ale także społeczne i ekologiczne. Obserwacja szczególnie tych ostatnich w niezwykle dynamicznym rozwijającym się miejscu, jakim jest Dubaj, może poszerzyć perspektywę i dostarczyć inspiracji.*



## Spis literatury

### Strony internetowe

Business Insider, <https://businessinsider.com.pl/wiadomosci/ruszylo-expo-2020-w-dubaju-pawilon-polski/gyzjjqx> [dostęp: 29.07.2022].

Expo2020, <https://expo.gov.pl/?lang=pl> [dostęp: 27.07.2022].

Expo2020.Dubai, <https://www.expo2020dubai.com/> [dostęp: 29.07.2022].

Expo2020.Dubai, <https://www.expo2020dubai.com/en/understanding-expo/expo-initiatives/sustainability-at-expo> [dostęp: 24.07.2022].

Expo2020.Dubai, <https://www.visitdubai.com/-/media/gathercontent/article/u/ultimate-guide-to-expo-2020-dubai/media/dtcm-expo-2020-surreal-water-feature.jpg> [dostęp: 21.07.2022].

Otuczelnie, <https://ww.otuczelnie.pl/news/418/Studenci-Uczelni-Vistula-jada-na-EXPO> [dostęp: 29.07.2022].

PAIH, <https://expo.gov.pl/about-paih/> [dostęp: 29.07.2022].

Paryż, <https://paryz.pl/wystawa-swiatowa-w-paryzu-w-1889-roku> [dostęp: 21.07.2022].

Pawilon Polski – Expo2020.Dubai, <https://expo.gov.pl/polski-pawilon/?lang=pl> [dostęp: 29.07.2022].

Uniwersytet Łódzki, [https://www.uni.lodz.pl/fileadmin/\\_processed\\_/a/a/csm\\_\\_MG\\_8956\\_da792dcdca.png](https://www.uni.lodz.pl/fileadmin/_processed_/a/a/csm__MG_8956_da792dcdca.png) [dostęp: 21.07.2022].

Uniwersytet Łódzki, [https://www.uni.lodz.pl/fileadmin/\\_processed\\_/6/2/csm\\_Expo\\_2020\\_4\\_23810f3b12.jpg](https://www.uni.lodz.pl/fileadmin/_processed_/6/2/csm_Expo_2020_4_23810f3b12.jpg) [dostęp: 22.07.2022].

Monografia porusza wybrane społeczne, gospodarcze i środowiskowe aspekty koncepcji zrównoważonego rozwoju w branży TSL. Wpisuje się w rozważania na temat takiego wychodzenia naprzeciw potrzebom współczesnych pokoleń, aby nie ograniczać możliwości ich zaspokojenia przez przyszłe generacje. Publikacja złożona jest z dziewięciu rozdziałów oraz suplementu. Zawiera rozwiązania ukierunkowane na zrównoważony rozwój, inicjowane oraz wdrażane w życie przez instytucje publiczne, a także przez przedsiębiorstwa związane z branżą TSL. Zamieszczono w niej również przekrojowe analizy dotyczące całej branży TSL.

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają na sformułowanie wniosku, iż ze względu na strategiczne znaczenie branży TSL w gospodarce istnieje pilna potrzeba zaangażowania decydentów z tego sektora w inicjatywy ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Transformacja podmiotów z branży TSL w kierunku zrównoważonego rozwoju jest jednak niemożliwa bez odpowiedniego, wielowymiarowego zaangażowania w ten proces ich pracowników. Oprócz wdrażania wewnątrzorganizacyjnych regulacji prośrodowiskowych czy rozwiązań o charakterze technicznym oraz technologicznym istotne staje się zwrócenie uwagi na odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim w poszczególnych organizacjach z branży TSL.

Książka dostępna również  
jako e-book

 **WYDAWNICTWO**  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO

 [wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://wydawnictwo.uni.lodz.pl)

 [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)

 (42) 665 58 63

ISBN 978-83-8331-039-8



9 788383 310398