Na pograniczu tradycji i nowoczesności

Perspektywa zmian w skali makro, mezo, mikro

Redakcja naukowa
Izabela Auguściak, Stanisław Flejterski

Na pograniczu tradycji i nowoczesności

Perspektywa zmian w skali makro, mezo, mikro

e.edu-Libri

Kraków–Legionowo 2025

© **edu-Libri s.c. 2025**

Redakcja merytoryczna i korekta**: edu-Libri**

Projekt okładki i stron tytułowych: **GRAFOS**

Ilustracja na okładce: **Andrii Yalanskyi/Shutterstock**

Recenzent
Prof. dr hab. Anna Szelągowska

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydawnictwo edu-Libri
ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków
e-mail: edu-libri@edu-libri.pl

Skład i łamanie: A. Straszewski
Druk i oprawa: OSDW Azymut Sp. z o.o.
Łódź ul. Senatorska 31

ISBN druk 978-83-978-83-68441-03-1
ISBN pdf 978-83-978-83-68441-04-8
ISBN epub 978-83-978-83-68441-05-5
ISBN mobi 978-83-978-83-68441-06-2

Spis treści

Wstęp (*S. Flejterski*) 11

Rozdział 1. Dynamika przemian społecznych w Polsce. Perspektywa socjologiczna (*J. Klimek, J. Nikołajew*) 15
1.1. Wstęp 15
1.2. Przegląd literatury 16
1.3. Materiały i metody 19
1.4. Wyniki analiz 20
1.5. Zakończenie 24
Bibliografia 25

Rozdział 2. Nieprzewidywalność świata a indywidualna egzystencja. Konsekwencje i wyzwania (*E. Haszczak*) 27
2.1. Wstęp 27
2.2. Wybrane idee konceptualizacji zmian zachodzących w świecie 27
2.3. Zmiany w świecie versus potencjał po stronie człowieka 29
2.4. Refleksyjność jako metakompetencja 30
2.5. Zakończenie 36
Bibliografia 37

Rozdział 3. Czas w koncepcji cywilizacji (*J.K. Solarz*) 39
3.1. Wstęp 39
3.2. Istota czasu 40
3.3. Miary czasu 41
3.4. Przestrzeń 45
3.5. Czasoprzestrzeń cywilizacji cyfrowej 47
3.6. Zakończenie 49
Bibliografia 50

Rozdział 4. Wpływ sztucznej inteligencji na transformację instytucji bankowo-finansowych. Analiza kosztów i korzyści z różnych perspektyw (*S. Flejterski, I. Semenov, W. Zasadzki*) 52
4.1. Wstęp 52
4.2. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w sektorze bankowo-finansowym 56
4.3. Sztuczna inteligencja a bezpieczeństwo 58
4.4. Zakończenie 62
Bibliografia 64

Rozdział 5. Bezpieczeństwo narodowe a finansowanie ochrony ludności i obrony cywilnej (*M. Kochanowicz*) ... 66
5.1. Wstęp ... 66
5.2. Naczelne zasady finansowania ochrony ludności i obrony cywilnej ... 68
5.3. Determinanty systemu ochrony ludności i obrony cywilnej, w tym zasad finansowania trzeciej dekady XXI wieku ... 72
5.4. Zakończenie ... 75
Bibliografia ... 75

Rozdział 6. Rozwój metodyki przetwarzania danych cyfrowych w polityce cyberbezpieczeństwa (*D. Drzewiecki*) ... 78
6.1. Wstęp ... 78
6.2. Rys historyczny ... 79
6.3. Cybernetyka ... 81
6.4. Cyberprzestrzeń ... 82
6.5. Komputery ... 83
6.6. Cyberbezpieczeństwo ... 86
6.7. Zakończenie ... 89
Bibliografia ... 90

Rozdział 7. Narzędzia cybersprawiedliwości stosowane w cyfrowej transformacji sądownictwa (*A. Tomczyk*, *P. Zielonka*) ... 91
7.1. Wstęp ... 91
7.2. Rola Rady Europy i Unii Europejskiej w cyfryzacji wymiaru sprawiedliwości 92
7.3. Narzędzia wspierające sferę organizacyjną działalności sądów ... 96
7.4. Narzędzia wspierające podejmowanie decyzji merytorycznych ... 99
7.5. Zakończenie ... 102
Bibliografia ... 103

Rozdział 8. Wymiar sprawiedliwości w erze sztucznej inteligencji (*N. Szok*, *R. Terlecki*) ... 105
8.1. Wstęp ... 105
8.2. Współczesne rozumienie pojęcia wymiaru sprawiedliwości ... 107
8.3. Sztuczna inteligencja w ujęciu terminologicznym ... 110
8.4. Rola sztucznej inteligencji w nowoczesnym wymiarze sprawiedliwości ... 112
8.5. Zakończenie ... 116
Bibliografia ... 117

Rozdział 9. Symptomy, determinanty i konsekwencje przeniesienia doświadczeń konsumenckich do Internetu (*I. Wilczewska*) ... 119
9.1. Wstęp ... 119
9.2. Transformacja marketingu usług ... 120
9.3. Wpływ globalnych zmian technologicznych na marketing usług ... 121
9.4. Digitalizacja w sektorze usługowym ... 122
9.5. Przeniesienie doświadczeń konsumenckich do Internetu ... 123
9.6. Strategie marketingowe w cyfrowej rzeczywistości ... 124
9.7. Zakończenie ... 127
Bibliografia ... 128

Rozdział 10. Synergia marketingowo-logistyczna. Ewolucja zakresu wsparcia informacyjnego na rynku usług logistycznych (*I. Augusciak*, *I. Semenov*) ... 130
10.1. Wstęp ... 130
10.2. Natura i znaczenie logistyki marketingowej ... 130

10.3. Analiza zachowań konsumenckich ... 134
10.4. Metodologiczne podstawy wdrożenia narzędzi marketingu logistycznego ... 135
10.5. Historyczny przegląd zmian statusu funkcji logistycznych i informacji marketingowej ... 138
10.6. Zakończenie ... 144
Bibliografia ... 145

Rozdział 11. Zmiany strategii zarządzania w branży TSL (*E. Grykień*) ... 147
11.1. Wstęp ... 147
11.2. Charakterystyka i czynniki strategii branży TSL ... 148
11.3. Zmiany strategii zarządzania w branży TSL ... 151
11.4. Tradycyjne strategie zarządzania w branży TSL ... 152
11.5. Nowoczesne strategie zarządzania w branży TSL ... 153
11.6. Wprowadzenie zmian w skutecznej strategii logistycznej ... 155
11.7. Przyszłość strategii logistycznych ... 157
11.8. Zakończenie ... 159
Bibliografia ... 160

Rozdział 12. Digitalizacja sektora TSL (*M. Dziechciarz*) ... 161
12.1. Wstęp ... 161
12.2. Systemy armatorskie ... 161
12.3. Systemy zarządzania magazynem (WMS) ... 163
12.4. Giełdy transportowe ... 164
12.5. Systemy celne ... 166
12.6. Elektroniczna dokumentacja przewozowa ... 167
12.7. Zakończenie ... 168
Bibliografia ... 168

Rozdział 13. Wpływ pakietu mobilności na zmiany w sektorze transportu drogowego (*G. Gurgul-Sztuczka*) ... 170
13.1. Wstęp ... 170
13.2. Wpływ pakietu mobilności na sektor transportowy – Unia Europejska i geopolityczny wymiar zmian ... 171
13.3. Poziom makro – oddziaływanie na gospodarkę Polski ... 173
13.4. Poziom mezo – bezpośredni wpływ na firmy transportowe ... 175
13.5. Poziom mikro – pracownicy sektora transportowego i kierowcy ... 177
13.6. Zakończenie ... 180
Bibliografia ... 181

Rozdział 14. Zmiany przepisów prawa z perspektywy rozwoju budownictwa (*M. Blaszke*) ... 183
14.1. Wstęp ... 183
14.2. Ewolucja prawa budowlanego w kontekście innowacji i technologii ... 184
14.3. Regulacje prawne a zrównoważony rozwój budownictwa ... 186
14.4. Deregulacje i uproszczenia procedur administracyjnych ... 189
14.5. Wyzwania związane ze zmianami w prawie budowlanym ... 191
14.6. Zakończenie ... 193
Bibliografia ... 194

Rozdział 15. Przemiany w funkcjonowaniu rynku hotelarskiego w Polsce po 1989 roku *D. Szostak*) ... 198
15.1. Wstęp ... 198

15.2. Historia przemian w hotelarstwie światowym ... 199
15.3. Istota hotelarstwa ... 200
15.4. Przemiany rodzajowe w polskim hotelarstwie po 1989 roku ... 201
15.5. Hotelarstwo sieciowe w Polsce po 1989 roku ... 205
15.6. Zakończenie ... 210
Bibliografia ... 211

Rozdział 16. Etyka biznesu w kontekście zmian w gospodarce i społeczeństwie (*J. Legięć*) ... 212
16.1. Wstęp ... 212
16.2. Etyka biznesu jako dziedzina interdyscyplinarna ... 214
16.3. Etyka biznesu w społeczeństwie ... 215
16.4. Etyka w życiu publicznym i gospodarczym ... 216
16.5. Etyka biznesu w gospodarce ... 219
16.6. Wpływ zmian gospodarczych na etykę biznesu ... 222
16.7. Zakończenie ... 225
Bibliografia ... 226

Rozdział 17. Rozwój systemów decyzyjnych wobec współczesnych wyzwań zarządzania organizacjami (*M. Rylski*, *J. Okulewicz*) ... 227
17.1. Wstęp ... 227
17.2. Problemy współczesnych systemów decyzyjnych w zarządzaniu ... 227
17.3. Współczesne tendencje w systemach decyzyjnych zarządzania organizacją ... 229
17.4. Wpływ zmian kulturowych i kompetencyjnych na decyzyjność ... 230
17.5. Scentralizowane systemy decyzyjne ... 231
17.6. Zdecentralizowane systemy decyzyjne ... 232
17.7. Rozproszone systemy decyzyjne ... 232
17.8. Hierarchiczne systemy decyzyjne ... 234
17.9. Wypłaszczone struktury decyzyjne ... 235
17.10. Inne systemy decyzyjne – SI, sieci neuronowe, partycypacja i hybrydy ... 236
17.11. Wpływ społeczny i oczekiwania wobec systemów decyzyjnych ... 237
17.12. Zakończenie ... 237
Bibliografia ... 239

Rozdział 18. Ewoluowanie roli menedżera w przedsiębiorstwie (*J. Simińska*) ... 241
18.1. Wstęp ... 241
18.2. Tradycyjne ujęcie roli menedżera ... 242
18.3. Menedżer przyszłości – menedżer jako coach ... 247
18.4. Zakończenie ... 250
Bibliografia ... 251

Rozdział 19. Coachingowy styl zarządzania zespołem. Analiza praktycznych rozwiązań (*G. Kaup*, *E. Niemiec*) ... 252
19.1. Wstęp ... 252
19.2. Coachingowy styl zarządzania jako nowoczesne podejście przywódcze ... 252
19.3. Umiejętności, postawy i rozwój menedżera-coacha ... 255
19.4. Korzyści coachingowego stylu zarządzania zespołem ... 256
19.5. Wyzwania i trudności w stosowaniu coachingowego stylu zarządzania zespołem ... 258
19.6. Przegląd badań i modeli wdrażania coachingowego stylu zarządzania ... 261
19.7. Zakończenie ... 263
Bibliografia ... 264

Rozdział 20. Zmiany kompetencji pracowników z punktu widzenia potrzeb rynku pracy (*K. Kowalski*) ... 266
20.1. Wstęp ... 266
20.2. Wymagania rynku pracy determinujące potrzeby kompetencyjne pracowników ... 266
20.3. Metodyka badań ... 269
20.4. Wyniki i dyskusje ... 270
20.5. Obszary wykorzystania, możliwości implikacji i ograniczenia ... 276
20.6. Zakończenie ... 277
Bibliografia ... 277

Rozdział 21. Podejście do pracy Silversów w obliczu dynamicznych zmian na rynku pracy. Szansa czy zagroż (*A. Ryszkowska*, *A. Stróżyk*) ... 279
21.1. Wstęp ... 279
21.2. Sytuacja demograficzna ... 280
21.3. Silversi w organizacjach przyszłości ... 281
21.4. Perspektywa rynku pracy ... 282
21.5. Ageizm w Polsce ... 285
21.6. Silversi w dobie AI ... 287
21.7. Zakończenie ... 288
Bibliografia ... 289

Rozdział 22. Srebrni konsumenci wyzwaniem dla gospodarki i finansów (*M. Olejniczak*, *T. Olejniczak*) ... 290
22.1. Wstęp ... 290
22.2. Pojęcie „srebrni konsumenci” ... 291
22.3. Proces starzenia się w Polsce ... 292
22.4. Metodyka badawcza ... 293
22.5. Innowacyjność seniorów ... 294
22.6. Dobrostan seniorów ... 296
22.7. Oczekiwania seniorów ... 298
22.8. Senior w Internecie ... 299
22.9. Seniorzy a finanse prywatne ... 300
22.10. Seniorzy a finanse publiczne ... 302
22.11. Zakończenie ... 303
Bibliografia ... 304

Rozdział 23. Zmiany regulacji prawnych oraz praktycznych rozwiązań w zakresie zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (*A. Oleńczuk-Paszel*, *M. Śpiewak-Szyjka*) ... 306
23.1. Wstęp ... 306
23.2. Podstawy prawne dotyczące BHP w Polsce ... 307
23.3. Zmiany regulacji prawnych w zakresie BHP na przestrzeni ostatnich lat ... 308
23.4. Praktyczne rozwiązania wspierające bezpieczne warunki pracy ... 309
23.5. Wypadki przy pracy – analiza i statystyka ... 311
23.6. Zakończenie ... 317
Bibliografia ... 318

Rozdział 24. Edukacja włączająca jako długotrwały proces rozwoju i regresji (*D. Al-Khamisy*) ... 319
24.1. Wstęp ... 319
24.2. Edukacja jako prawo człowieka ... 320

24.3. Edukacja włączająca w Polsce jako element edukacji dla wszystkich 320
24.4. Edukacja włączająca w Polsce jako egzosystem i makrosystem 321
24.5. Jakość edukacji włączającej 324
24.6. Edukacja w kontekście przyszłości 325
24.7. Mocne i słabe strony edukacji włączającej w Polsce 325
24.8. Edukacja jako proces dynamiczny i dialektyczny 327
24.9. Edukacja włączająca jako proces rozwoju oraz regresji 328
24.9. Zakończenie 331
Bibliografia 331

Rozdział 25. Zmiana motywów studiowania w opiniach studentów (*A. Zając*) 333
25.1. Wstęp 333
25.2. Opis wyników badań 336
25.3. Zakończenie 342
Bibliografia 343

Rozdział 26. Studenci z pokolenia Z – wyzwania dla edukacji akademickiej i rynku pracy (*I. Grabowska, J. Wierzbicki*) 344
26.1. Wstęp 344
26.2. Charakterystyka pokolenia Z 344
26.3. Obszary potrzeb studentów w świetle motywacji edukacyjnych 346
26.4. Oczekiwania studentów wobec rynku pracy 347
26.5. Metody i narzędzia badawcze 348
26.6. Rezultaty badania 348
26.7. Zakończenie 356
Bibliografia 358

Rozdział 27. Różnorodność pokoleniowa w środowisku akademickim. Wyzwania współczesnej dydaktyki (*M. Jankowska*) 359
27.1. Wstęp 359
27.2. Współczesne środowisko akademickie 361
27.3. Oczekiwania studentów pokolenia Z 363
27.4. Wyzwania współczesnej dydaktyki 365
27.5. Zakończenie 367
Bibliografia 368

Rozdział 28. Funkcjonowanie placówek wsparcia dziennego dla dzieci i młodzieży w aspekcie wsparcia społecznego i pedagogicznego – między teorią a praktyką (*A. Łagoda, M. Sydoruk*) 369
28.1. Wstęp 369
28.2. Rola placówek wsparcia dziennego w strukturze wsparcia społecznego 370
28.3. Między teorią a praktyką funkcjonowania placówek wsparcia dziennego 373
28.4. Zakończenie 374
Bibliografia 375

Spis rysunków 377

Spis tabel 379

Informacje o Autorach 381

Wstęp

Świat zmieniał się zawsze, jednak współcześnie zmienia się zapewne szybciej niż kiedykolwiek. Żyjemy w erze przesilenia cywilizacyjnego, nadzwyczajnych turbulencji (*uncertain times*) w polityce, również w geopolityce, globalnej wojny o wpływy i zasoby, zawirowań klimatyczno-pogodowych i epidemicznych, w świecie „czarnych łabędzi", „czarnych meduz" i „szarych nosorożców", nieustających anomalii, niebezpiecznym, trudno przewidywalnym, w czasach podwyższonego ryzyka, w erze chaosu, teorii spiskowych, braku równowagi. Wielu badaczy, nie tylko ekonomistów, nieprzypadkowo w trzeciej dekadzie XXI wieku wskazuje na ponadprzeciętną zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność, a w innym ujęciu na kruchość, niepokój, nielinearność, niezrozumiałość. Termin „niepewność", dobrze znany ekonomistom od ponad 100 lat, od czasu pojawienia się znanej pracy Franka H. Knighta[1], od kilku lat nieprzypadkowo został wzbogacony o przymiotnik „radykalna" (*radical uncertainty*, czasem w wersji *fundamental uncertainty*).

Lata 2020–2025 zapiszą się w historii świata, Europy, w tym Polski, jako czas kumulacji kilku kryzysów jednocześnie: kryzysu pandemicznego, wojennego, energetycznego, klimatycznego, demograficznego, migracyjnego, finansowego, inflacyjnego. Wyjątkowej rangi tego fenomenu, określanego mianem wielokryzysu, megakryzysu, polikryzysu, omnikryzysu czy multikryzysu, nie sposób przecenić. Nieprzypadkowo pojawiły się opinie, że świat znajduje się na krawędzi, w konsekwencji, w erze tzw. nowej normalności nic już nie będzie takie samo jak przedtem, nigdy nie wrócimy do dawnych czasów.

Słynny amerykański inwestor i menedżer funduszu hedgingowego Raymond T. Dalio (ur. 1949), autor m.in. książki *Principles for Dealing with the Changing World Order. Why Nations Succeed and Fail*, zauważył niedawno, że żyjemy w erze gwałtownych zmian, a przyszłość staje się coraz bardziej nieprzewidywalna. Dalio wskazuje pięć głównych sił, które zmieniają globalny porządek. Po pierwsze, za-

[1] F. Knight, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin Co., Boston 1921.

dłużenie państw – rosnący poziom długu publicznego w stosunku do dochodów zwiastuje fundamentalne zmiany w porządku monetarnym. Po drugie, populizm – coraz wyraźniejsze podziały między lewicą a prawicą prowadzą do konfliktów w sprawach gospodarczych. Po trzecie, geopolityka – porządek międzynarodowy zmienia się w wyniku rywalizacji nowych potęg z dotychczasowymi liderami. Po czwarte, zmiany klimatyczne – katastrofy naturalne odgrywają coraz większą rolę w globalnych zmianach, często z większym skutkiem niż konflikty zbrojne. Po piąte, postęp technologiczny – wynalazki takie jak sztuczna inteligencja mają potencjał zrewolucjonizowania świata w sposób, którego jeszcze nie do końca rozumiemy. Dalio podkreśla, że obecnie przechodzimy przez okres przejściowy, w którym kształtuje się nowy porządek globalny. Zrozumienie głównych sił napędzających zmiany i odpowiednie dostosowanie się do nich może być kluczem do sukcesu w nadchodzących latach. Dalio ostrzega, że przełomowe technologie mogą być wykorzystywane zarówno do tworzenia nowych możliwości, jak i prowadzenia wojen. W nadchodzących latach relacje międzyludzkie będą odgrywać kluczową rolę w kształtowaniu przyszłości.

Inspiracją do powstania prezentowanej monografii wieloautorskiej było przeświadczenie, że w połowie trzeciej dekady XXI stulecia warto podjąć próbę zmierzenia się z kategorią „zmiana". Zmianom i zarządzaniu nimi poświęcono w literaturze już wiele miejsca, jednak uznaliśmy, że obecny czas szczególnie sprzyja naukowej refleksji na temat zmian w skali mega, makro, mezzo i mikro. Chodzi o udzielenie odpowiedzi na pytanie o relacje między tradycją a nowoczesnością: Czy nowe jest zawsze lepsze od starego?

Przedmiotem analizy w poszczególnych rozdziałach są kwestie wchodzące głównie w skład dyscyplin ekonomia i finanse oraz nauki o zarządzaniu i jakości, ale i nauk o bezpieczeństwie, nauk prawnych, nauk socjologicznych oraz pedagogiki. Autorzy – w granicach możliwości – starali się zrealizować siedem zadań stawianych na ogół badaczom w dziedzinie nauk społecznych: opisywanie, pomiar, porównywanie w czasie i w przestrzeni, objaśnianie, ewaluacja, przewidywanie wraz z formułowaniem sygnałów wczesnego ostrzegania, ponadto prezentowanie propozycji i rekomendacji.

Pomysł napisania niniejszej książki narodził się w ramach zainicjowanego w roku 2024 na Wydziale Ekonomicznym w Szczecinie Interdyscyplinarnego Seminarium Naukowego, skupiającego naukowców z Chorzowa, Poznania, Szczecina i Warszawy związanych z Uniwersytetem WSB Merito. Jako redaktorzy pragniemy podziękować za wsparcie Prorektorowi Prof. Arnoldowi Bernaciakowi oraz Dziekanowi Dr. Rafałowi Koczkodajowi.

Za podjęcie się trudu zrecenzowania naszej monografii, za cenne uwagi i sugestie pragniemy serdecznie podziękować Prof. dr hab. Annie Szelągowskiej ze Szkoły Głównej Handlowej.

***

Naszą monografię dedykujemy symbolicznie Prof. Irenie Rutkowskiej (1924–2012) i Prof. Józefowi Rutkowskiemu (1922–2002), uczonym należącym bez wątpienia do panteonu najwybitniejszych ekonomistów, którzy przez wiele dekad wywierali znaczący wpływ na rozwój szczecińskiego ośrodka nauk ekonomicznych.

Stanisław Flejterski

Rozdział 1. Dynamika przemian społecznych w Polsce. Perspektywa socjologiczna

Jordan Klimek, Jan Nikołajew

1.1. Wstęp

Badanie podejmowane w niniejszym rozdziale osadzone jest w szerokim kontekście problematyki przemian społeczno-gospodarczych Polski w ostatnim ćwierćwieczu. Współczesne zmiany zachodzące w społecznych, ekonomicznych i politycznych warunkach życia w Polsce oraz rosnące zainteresowanie czynnikami wpływającymi na subiektywne poczucie szczęścia obywateli wskazują na konieczność pogłębionych analiz i nowych ujęć teoretycznych [Kopycka, Petelewicz, 2019]. Dotychczasowe badania koncentrowały się głównie na analizach wpływu transformacji ustrojowej na poziom zadowolenia oraz badań porównawczych dotyczących zmian w poziomie szczęścia Polaków na tle innych narodów [Sarracino, Mikucka, 2018], brakuje jednak kompleksowego spojrzenia na długofalowe zmiany w zadowoleniu z życia Polaków w kontekście globalnych przemian [González-Cuerva, Pérez-Díaz, 2022]. W związku z tym istnieje potrzeba podjęcia dalszych analiz, które pozwolą lepiej zrozumieć czynniki kształtujące zadowolenie z życia Polaków w okresie po 2000 roku i jego wpływ na społeczny i polityczny krajobraz Polski [Kowalska, 2023]. W opracowaniu podjęto próbę wypełnienia tej luki badawczej poprzez szczegółową analizę przemian w poziomie zadowolenia z życia Polaków w ciągu ostatnich dwóch dekad.

Celem badania jest zidentyfikowanie oraz analiza głównych czynników, które wpłynęły na poziom zadowolenia Polaków z życia w ostatnich 20 latach, co pozwoli na lepsze zrozumienie zmian w subiektywnym poczuciu szczęścia w Polsce. Opracowanie koncentruje się na analizie roli transformacji ustrojowej, wzrostu

gospodarczego, zmieniających się norm społecznych oraz nowych wyzwań politycznych i zdrowotnych, badając ich wpływ na poczucie dobrostanu obywateli. W ramach badań postawiono następujące pytania: Jakie czynniki miały największy wpływ na zmiany w zadowoleniu z życia Polaków w ostatnich dwóch dekadach? W jaki sposób wydarzenia polityczne i przemiany ekonomiczne wpłynęły na subiektywne poczucie szczęścia obywateli? Odpowiedzi na te pytania pozwolą na sformułowanie wniosków dotyczących przyczyn i kierunków zmian w poziomie zadowolenia Polaków z życia. Ponadto analiza obejmuje także aspekty metodologiczne badania subiektywnego dobrostanu, co umożliwia dogłębne spojrzenie na problematykę z różnych perspektyw.

Przeprowadzone badania wnoszą istotny wkład w rozwój nauki, dostarczając nowych danych oraz interpretacji zmian w poziomie zadowolenia z życia Polaków. Uzyskane wyniki mogą mieć zastosowanie nie tylko w sferze teoretycznej, lecz także praktycznej, dostarczając rekomendacji politykom, decydentom, organizacjom społecznym oraz instytucjom zajmującym się poprawą jakości życia obywateli. Dzięki nowemu ujęciu problematyki możliwe jest poszerzenie wiedzy o czynnikach wpływających na subiektywne poczucie szczęścia w Polsce, co może stanowić podstawę dalszych badań oraz wdrażania skutecznych rozwiązań w polityce społecznej, zdrowotnej i edukacyjnej. W ten sposób niniejsza praca przyczynia się do pogłębienia wiedzy i otwiera nowe kierunki przyszłych badań naukowych.

1.2. Przegląd literatury

Zadowolenie z życia jest jednym z kluczowych aspektów dobrostanu jednostki i społeczeństwa. Jest to subiektywna ocena jakości życia w kontekście osobistych oczekiwań, doświadczeń i warunków życiowych. Wielu badaczy zajmowało się tym zagadnieniem, analizując je pod różnymi kątami, takimi jak czynniki psychologiczne, ekonomiczne czy kulturowe. W ostatnich latach coraz większą uwagę poświęca się wpływowi relacji społecznych [Helliwell i in., 2024], zdrowia psychicznego [Diener i in., 2018] oraz warunków pracy i elastyczności zatrudnienia [Clark, D'Ambrosio, 2020] na poziom satysfakcji z życia. Badania wykazały, że dobrostan jednostki jest silnie skorelowany z poczuciem sensu życia i ze wsparciem społecznym oraz że stabilność ekonomiczna i jakość usług publicznych odgrywają istotną rolę w kształtowaniu poziomu szczęścia [De Neve, Sachs, 2022]. Ponadto pandemia COVID-19 znacząco wpłynęła na postrzeganie jakości życia, powodując wzrost poziomu stresu i izolacji społecznej, co zostało szeroko przeanalizowane w badaniach nad zmianami w dobrostanie psychicznym w ostatnich latach [Zacher, Rudolph, 2021].

Zadowolenie z życia może być ujmowane jako globalna ocena własnego życia w odniesieniu do indywidualnych kryteriów. W literaturze stosuje się różne meto-

dy pomiaru, w tym skale samooceny, takie jak Satisfaction with Life Scale (SWLS) Dienera. Skala ta pozostaje jednym z najczęściej stosowanych narzędzi do oceny satysfakcji z życia. Niedawne badania potwierdziły jej uniwersalność i trafność w różnych kontekstach kulturowych i demograficznych [Swami i in., 2025]. Analiza przeprowadzona na danych z 65 krajów wykazała, że SWLS jest narzędziem o wysokiej zgodności pomiarowej, co czyni go odpowiednim do porównań międzynarodowych. Badacze podkreślają, że subiektywna ocena własnego dobrostanu może być uzależniona od czynników wewnętrznych (np. cechy osobowości, sposób myślenia) oraz zewnętrznych (np. sytuacja materialna, relacje społeczne) [Diener i in., 1985].

Badania wskazują, że zadowolenie z życia jest silnie uwarunkowane kulturowo. W różnych społeczeństwach wartości i normy wpływają na to, jak jednostki definiują i dążą do szczęścia. Na przykład w krajach skandynawskich takich jak Dania wysoki poziom zadowolenia z życia jest często przypisywany silnemu systemowi opieki społecznej i zaufaniu społecznemu [Kowalski, 2006]. Z kolei w kulturach azjatyckich nacisk kładziony jest na harmonię społeczną i kolektywizm, co może wpływać na inne postrzeganie szczęścia niż w kulturach indywidualistycznych [Bernays (red.), 1995]. Normy społeczne oraz kultura odgrywają zatem kluczową rolę w kształtowaniu percepcji dobrostanu. Park [1967] zwraca uwagę na znaczenie społecznej konstrukcji rzeczywistości, która wpływa na indywidualne oceny jakości życia. Różne systemy wartości determinują, co dla jednostki oznacza „dobre życie".

Oprócz czynników kulturowych kluczową rolę w kształtowaniu zadowolenia z życia odgrywają aspekty psychologiczne. Diener i Tay [2015] podkreślają, że zarówno potrzeby materialne, jak i psychologiczne zajmują kluczową pozycję w kształtowaniu satysfakcji z życia. Badania wskazują, że cechy osobowości, takie jak neurotyczność, ekstrawersja czy sumienność, są istotnymi predyktorami satysfakcji życiowej u osób w wieku senioralnym. Wyższy poziom ekstrawersji i sumienności wiąże się z większym zadowoleniem z życia, podczas gdy neurotyczność koreluje negatywnie z tym wskaźnikiem [Bernays (red.), 1995]. Według Dienera [1984], poziom optymizmu oraz ogólna osobowość jednostki są ważnymi zwiastunami zadowolenia z życia. Osoby o wysokim poziomie neurotyczności częściej doświadczają niezadowolenia, podczas gdy ekstrawertycy mają skłonność do wyższego poziomu satysfakcji życiowej. Ponadto badania pokazują, że istotnym czynnikiem jest również poczucie kontroli nad własnym życiem. Osoby, które mają przekonanie, że to one decydują o swoim losie, akcentują wyższy poziom szczęścia w porównaniu z osobami, które czują się zależne od czynników zewnętrznych (*Locus of Control Theory*).

Na zadowolenie z życia wpływają także czynniki społeczne, np. styl życia. Kowalski [2006] podkreśla, że zarządzanie czasem i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym również mają wpływ na satysfakcję z życia. Osoby, które potrafią skutecznie organizować czas pracy oraz znajdować momenty na odpoczynek, wykazują wyższy poziom szczęścia i satysfakcji. Z kolei badania Bernaysa (red.)

[1995] wskazują, że status ekonomiczny i poziom dochodu wpływają na poczucie zadowolenia, jednak efekt ten nie jest liniowy. Po osiągnięciu pewnego poziomu dochodów dodatkowe środki finansowe nie przekładają się na wzrost szczęścia. Postrzeganie jakości życia może być również kształtowane przez media oraz sposób, w jaki informacje o społeczeństwie są przedstawiane w przestrzeni publicznej. Media mają istotny wpływ na sposób, w jaki jednostki oceniają swoje życie, porównując je do przedstawianych wzorców [Park, 1967].

Według badania Ipsos Global Happiness 2024, najwyższy poziom szczęścia odnotowano w Holandii (85%), podczas gdy najniższy na Węgrzech (48%). W Polsce 72% respondentów zadeklarowało bycie szczęśliwymi, co stanowi wzrost o 14 p.p. w porównaniu z poprzednim rokiem. Wzrost ten może być związany z poprawą sytuacji ekonomicznej oraz stabilnością społeczno-polityczną w kraju.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Helliwella i współautorów [2024] świadczą o wzroście poczucia szczęścia w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w ostatnich latach. Młodzi Polacy deklarują poziom zadowolenia z życia porównywalny z ich rówieśnikami z Europy Zachodniej. Jednakże osoby powyżej 60. roku życia w tym regionie wyrażają niższy poziom satysfakcji w porównaniu z młodszymi grupami wiekowymi. Z kolei w krajach Europy Zachodniej obserwuje się trend odwrotny, gdzie młodsze pokolenia deklarują niższy poziom satysfakcji w porównaniu ze starszymi grupami wiekowymi.

Badania w tematyce zadowolenia z życia były prowadzone także w Polsce. W 2015 roku przeprowadzono badanie wśród 3695 uczniów gimnazjów w wieku 13–17 lat, mające na celu zbadanie poziomu poczucia sensu życia oraz jego związku z zadowoleniem z życia, częstością odczuwania dolegliwości subiektywnych i statusem ekonomicznym rodziny. Wyniki wykazały, że uczniowie z wyższym poczuciem sensu życia byli bardziej zadowoleni z życia, rzadziej doświadczali dolegliwości subiektywnych i pochodzili z rodzin o wyższym statusie materialnym. Chłopcy osiągnęli wyższe wyniki w poczuciu sensu życia niż dziewczęta [Zawadzka i in., 2017].

Badanie przeprowadzone przez Tomasza Szuberta w 2017 roku analizowało czynniki wpływające na ogólne zadowolenie z życia Polaków w wieku 35 lat i więcej reprezentujących tzw. pokolenie X. Wyniki wskazały na 14 istotnych determinant szczęścia, w tym: posiadanie dzieci, liczba dzieci, niezależność finansowa, wartość majątku, miejsce zamieszkania, doświadczenie życiowych porażek, poziom wolności, poczucie bezpieczeństwa, sprawność fizyczna, samoocena stanu zdrowia, aktywność seksualna, poziom prestiżu, ekstrawersja oraz sumienność. Niektóre z tych czynników wpływały pozytywnie, inne negatywnie na poziom zadowolenia, a ich oddziaływanie różniło się intensywnością.

Ipsos [2023] zwrócił uwagę, że w latach 2020–2023 nastąpił spadek poziomu szczęścia wśród Polaków, co mogło być konsekwencją pandemii COVID-19 i niepewności gospodarczej. Jednakże najnowsze badania z 2024 roku sugerują poprawę ogólnego dobrostanu.

Z kolei badanie CBOS z grudnia 2023 roku wykazało, że 77% Polaków odczuwa satysfakcję ze swojego życia, z czego 22% jest bardzo zadowolonych, a 55% raczej zadowolonych. W porównaniu z rokiem poprzednim odsetek osób bardzo zadowolonych wzrósł o 4 p.p. Satysfakcja z życia jest silnie powiązana z oceną materialnego poziomu życia; wśród osób oceniających swoją sytuację materialną jako dobrą 87% deklaruje zadowolenie z życia, podczas gdy wśród oceniających ją jako złą odsetek ten wynosi 39% [CBOS, 2023]. Badania pokazują, że poziom zadowolenia z życia w Polsce wzrastał w ostatnich latach. Wzrost ten jest związany głównie z poprawą sytuacji materialnej oraz rozwojem infrastruktury społecznej [Feliksiak, 2025].

W Polsce zadowolenie z życia różni się w zależności od wieku, wykształcenia, miejsca zamieszkania oraz uczestnictwa w praktykach religijnych. Osoby w wieku 18–44 lata, z wyższym wykształceniem oraz mieszkające w miastach od 100 do 499 tys. mieszkańców częściej deklarują satysfakcję z życia. Regularne uczestnictwo w praktykach religijnych również koreluje z wyższym poziomem zadowolenia [CBOS, 2023].

1.3. Materiały i metody

Celem niniejszego badania jest analiza przemian w zakresie postaw dotyczących zadowolenia z życia wśród Polaków w ostatnich 20 latach. Praca koncentruje się na ocenie trendów zmian w poziomie satysfakcji życiowej oraz identyfikacji czynników, które mogły wpływać na te przemiany, takich jak sytuacja ekonomiczna, zmiany demograficzne oraz aspekty społeczno-kulturowe.

W niniejszym badaniu zastosowano metodę ilościową w postaci analizy danych zastanych (*secondary data analysis*) [Kelly i in., 2024; Mullins, Sanchez, 2011]. Technika ta pozwala na wykorzystanie gotowych zbiorów danych, co umożliwia identyfikację trendów i zależności na podstawie długoterminowych badań przekrojowych. Podejście to pozwala na wnioskowanie na podstawie dużych zbiorów danych gromadzonych w sposób systematyczny, co umożliwia identyfikację długoterminowych trendów oraz zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi.

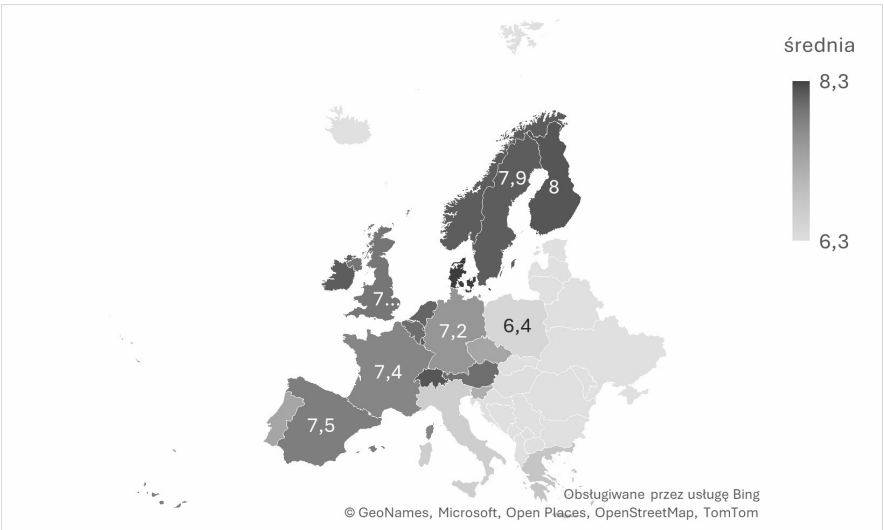
Podstawowym źródłem danych w niniejszej analizie jest *European Social Survey*, ESS [2024], międzynarodowe badanie opinii publicznej prowadzone w cyklach dwuletnich od 2002 roku. Dane te zawierają szeroki zakres informacji dotyczących zadowolenia z życia, postrzegania jakości życia oraz czynników wpływających na dobrostan społeczny.

Wszystkie analizy przeprowadzono z użyciem oprogramowania statystycznego, tj. IBM SPSS (wersja 21) w celu zapewnienia precyzyjnych wyników i wiarygodnych wniosków, co umożliwiło efektywne zarządzanie dużymi zbiorami danych oraz przeprowadzenie zaawansowanych testów statystycznych. Wszystkie wyniki zostały odpowiednio zweryfikowane pod kątem istotności statystycznej, a dane

poddano procesowi normalizacji i walidacji, aby zapewnić ich rzetelność oraz możliwość generalizacji wniosków na populację polską.

1.4. Wyniki analiz

W 2002 roku poziom zadowolenia z życia w krajach europejskich był silnie zróżnicowany (rys. 1.1). Najwyższe wskaźniki szczęścia odnotowano w krajach skandynawskich, takich jak Dania, Norwegia i Szwecja, gdzie średnie oceny wynosiły około 8,0. Szwajcaria i Holandia również plasowały się wysoko, co można przypisać stabilnej gospodarce, rozwiniętym systemom opieki społecznej oraz wysokiej jakości życia. Na drugim końcu skali znajdowały się kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska, Węgry i Czechy, gdzie poziom szczęścia wynosił 6,0–6,5. Wynikało to z wciąż trwających procesów transformacji ustrojowej, wyzwań ekonomicznych oraz relatywnie niższego poziomu życia w porównaniu z państwami Europy Zachodniej.



Rysunek 1.1. Średnia zadowolenia z życia w krajach Europy w 2002 roku

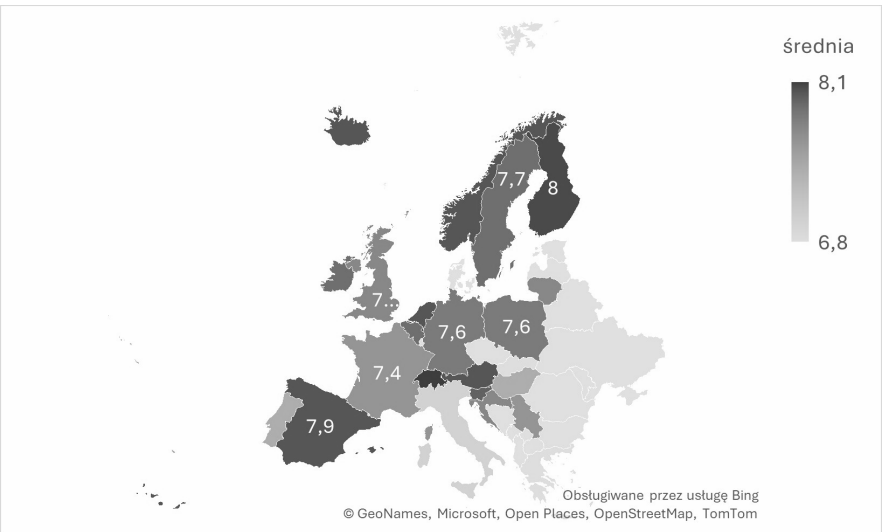
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ESS.

Analizując dane z lat 2002 i 2023, można zauważyć istotne zmiany w poziomie szczęścia polskiego społeczeństwa. W 2002 roku średni poziom szczęścia w Polsce wynosił 6,4, co plasowało Polaków na jednym z najniższych miejsc wśród analizowanych krajów europejskich. Gorsze wyniki odnotowano jedynie na Węgrzech (6,3), a nieco wyższe w takich krajach jak Włochy (6,5) i Grecja (6,6). Dla porównania, kraje skandynawskie oraz Szwajcaria osiągały wyniki na poziomie 8,0

i wyżej, co wskazuje na wyraźne różnice w poziomie satysfakcji z życia w różnych częściach Europy.

W 2023 roku ogólny poziom zadowolenia z życia wzrósł w Europie w większości krajów, choć różnice między regionami nadal były zauważalne. Kraje skandynawskie utrzymały swoją pozycję liderów, osiągając wyniki na poziomie 8,2–8,5, co świadczy o stabilnym dobrobycie i wysokiej jakości usług publicznych. W krajach Europy Zachodniej, takich jak Niemcy, Francja i Wielka Brytania, poziom szczęścia oscylował wokół 7,4–7,6, co było nieco niższym wynikiem niż w Skandynawii, ale nadal wskazywało na wysoki poziom zadowolenia. Polska, Czechy i inne kraje Europy Środkowej odnotowały znaczącą poprawę – średni poziom szczęścia w Polsce wyniósł 7,6, co było dużym skokiem w porównaniu z 2002 rokiem. Węgry, które w 2002 roku miały jeden z najniższych wyników, również poprawiły swoją sytuację, osiągając 7,2 w 2023 roku.

W 2023 roku średnia ocena szczęścia w Polsce wzrosła do 7,6, co oznacza istotną poprawę w porównaniu z poprzednim badaniem (rys. 1.2). Polska zrównała się pod tym względem z Niemcami (7,6) i uplasowała wyżej niż Wielka Brytania (7,5) czy Francja (7,4). Najwyższy poziom szczęścia w dalszym ciągu odnotowano w krajach skandynawskich oraz w Szwajcarii, które tradycyjnie cechują się wysoką jakością życia, silnym wsparciem społecznym oraz stabilnym systemem gospodarczym.



Rysunek 1.2. Średnia zadowolenia z życia w krajach Europy w 2023 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ESS.

Zmiany w poziomie szczęścia Polaków na przestrzeni dwóch dekad są znaczące. W 2002 roku duża część społeczeństwa oceniała swoje szczęście na niskim poziomie (oceny 1–4), co łącznie stanowiło około 10,6% badanych. W 2023 roku ten

odsetek zmalał do 4,5%, co świadczy o znaczącej poprawie dobrostanu psychicznego i materialnego Polaków. Jednocześnie w 2023 roku odsetek osób oceniających swoje szczęście na poziomie 9–10 wzrósł do 32%, podczas gdy w 2002 roku wynosił jedynie 17,5%. To wskazuje na istotną poprawę jakości życia, większą stabilność ekonomiczną oraz wzrost optymizmu w społeczeństwie.

Na wzrost poziomu szczęścia w Polsce mogło wpłynąć kilka kluczowych czynników: poprawa sytuacji gospodarczej – w ciągu ostatnich dwóch dekad Polska przeszła dynamiczny rozwój gospodarczy, co wpłynęło na wzrost wynagrodzeń, lepsze warunki pracy i większą dostępność usług [Gieranczyk, Leszczyńska, 2019]; integracja z Unią Europejską – członkostwo w UE otworzyło nowe możliwości edukacyjne, zawodowe i biznesowe, co poprawiło perspektywy wielu Polaków [Helliwell i in., 2013]; rozwój infrastruktury i usług publicznych – modernizacja dróg, transportu publicznego, edukacji i ochrony zdrowia przyczyniły się do poprawy jakości życia [Ipsos, 2024]; zmiana stylu życia i postaw społecznych – rosnąca świadomość dotycząca zdrowia psychicznego, znaczenia relacji społecznych oraz większa elastyczność na rynku pracy sprzyjają wyższemu poziomowi szczęścia [Gieranczyk, Leszczyńska, 2019].

Interakcje społeczne odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu dobrostanu psychicznego. Putnam [2000] w swojej pracy *Bowling Alone* podkreśla, że więzi społeczne mają istotne znaczenie dla poziomu szczęścia i zdrowia psychicznego. Podobnie Diener i Seligman [2002] podają, że osoby prowadzące bogate życie towarzyskie cechują się wyższym poziomem szczęścia i lepszym zdrowiem psychicznym. Współczesne badania, takie jak prace Helliwella i Wang [2011], również potwierdzają, że relacje społeczne są jednym z kluczowych determinantów dobrostanu. Interakcje z innymi ludźmi dostarczają wsparcia emocjonalnego, redukują stres i wpływają pozytywnie na poczucie sensu życia. W świetle tych ustaleń można stwierdzić, że wzmacnianie więzi społecznych i częstsze spotkania z bliskimi mogą się przyczyniać do poprawy jakości życia (tab. 1.1).

Tabela 1.1. Częstotliwość spotkań towarzyskich a zadowolenie z życia w 2023 roku (%)

Częstotliwość spotkań	Zadowolenie z życia		Ogółem
	Niezadowolony	Zadowolony	
Nigdy	7,40	1,10	1,90
Rzadziej niż raz w miesiącu	30,30	14,00	16,10
Raz w miesiącu	16,00	20,60	20,00
Kilka razy w miesiącu	18,60	30,60	29,00
Raz w tygodniu	14,90	15,20	15,10
Kilka razy w tygodniu	8,50	14,00	13,30
Codziennie	4,30	4,60	4,60
Ogółem	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ESS.

Analiza danych dotyczących częstotliwości spotkań ze znajomymi oraz poziomu zadowolenia z życia w Polsce wskazuje na istotną zależność pomiędzy tymi dwoma zmiennymi. Jak wynika z tabeli krzyżowej, osoby spotykające się z przyjaciółmi, rodziną lub współpracownikami rzadziej (zwłaszcza te, które nigdy nie podejmują takich interakcji) są znacznie częściej niezadowolone ze swojego życia. Wśród osób, które nigdy nie spotykają się towarzysko, 7,4% deklaruje niezadowolenie, natomiast wśród osób, które spotykają się codziennie, odsetek ten wynosi jedynie 4,3%.

Z kolei najwyższy poziom zadowolenia z życia obserwujemy wśród osób spotykających się kilka razy w miesiącu (30,6%) oraz raz w miesiącu (20,6%). Oznacza to, że regularny kontakt społeczny może znacząco wpływać na samopoczucie i ogólną satysfakcję z życia. Potwierdza to analiza testu chi-kwadrat Pearsona ($p < 0{,}001$), co wskazuje na statystycznie istotną zależność między tymi zmiennymi.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że zdrowie fizyczne jest jednym z kluczowych predyktorów dobrostanu subiektywnego, a jego subiektywna ocena często koreluje silniej ze wskaźnikami szczęścia niż rzeczywiste wskaźniki zdrowotne [Diener, Chan, 2011]. Podobnie Steptoe i in. [2015] podkreślają, że dobrostan psychologiczny i fizyczny są ze sobą nierozerwalnie związane, a osoby z gorszym stanem zdrowia częściej wykazują symptomy depresyjne i niższy poziom satysfakcji z życia.

Wyniki przeprowadzonej analizy potwierdzają te teorie, wskazując, że subiektywne poczucie zdrowia ma istotny wpływ na poziom zadowolenia z życia. Oznacza to, że działania mające na celu poprawę zdrowia publicznego, zarówno w aspekcie fizycznym, jak i psychicznym, mogą się przyczyniać do wzrostu ogólnego dobrostanu społeczeństwa.

Analiza związku pomiędzy subiektywnym poczuciem zdrowia a zadowoleniem z życia wskazuje na znaczną zależność między tymi dwoma zmiennymi. Na podstawie danych zebranych w Polsce przeanalizowano subiektywną ocenę stanu zdrowia oraz poziom zadowolenia z życia wśród 1430 respondentów. Wyniki chi-kwadratu Pearsona ($\chi^2 = 124{,}145$; $p < 0{,}001$) potwierdzają istnienie statystycznie istotnej relacji między tymi czynnikami.

Tabela 1.2. Subiektywne poczucie zdrowia a zadowolenie z życia w 2023 roku (%)

Subiektywne poczucie zdrowia	Zadowolenie z życia		Ogółem
	Niezadowolony	Zadowolony	
Bardzo dobre	5,8	22,4	20,2
Dobre	36,5	51,5	49,5
Dość dobre	38,6	22,0	24,2
Złe	12,2	3,6	4,8
Bardzo złe	6,9	0,5	1,3
Ogółem	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z ESS.

Z analizy tabeli krzyżowej wynika, że osoby oceniające swoje zdrowie jako „bardzo dobre" w zdecydowanej większości deklarują również zadowolenie z życia (278 z 289, tj. 96,2%). Wraz ze spadkiem oceny zdrowia odsetek osób zadowolonych z życia maleje. Przykładowo, w grupie osób określających swój stan zdrowia jako „bardzo zły" tylko 6 z 19 respondentów (31,6%) zadeklarowało zadowolenie z życia. Warto również zauważyć, że współczynnik korelacji Pearsona wynosi $r = -0{,}277$, co oznacza umiarkowanie negatywną korelację pomiędzy subiektywnym poczuciem zdrowia a zadowoleniem z życia.

1.5. Zakończenie

Zadowolenie z życia jest wynikiem skomplikowanej interakcji między czynnikami kulturowymi, demograficznymi i psychologicznymi. W ciągu ostatnich dwóch dekad poziom zadowolenia z życia w Polsce uległ znaczącej poprawie, co można przypisać szeregowi czynników społecznych i ekonomicznych. Porównując dane z 2002 i 2023 roku, można stwierdzić, że Polska odnotowała znaczącą poprawę w poziomie zadowolenia z życia. W ciągu dwóch dekad średnia ocena szczęścia wzrosła o 1,2 p.p., co jest jedną z największych popraw wśród badanych krajów. Chociaż Polska wciąż pozostaje poniżej liderów, takich jak Szwajcaria czy kraje skandynawskie, to dogania inne kraje Europy Zachodniej, takie jak Niemcy czy Wielka Brytania. Wzrost dobrobytu gospodarczego, integracja z Unią Europejską oraz rozwój infrastruktury i usług publicznych przyczyniły się do poprawy jakości życia Polaków. Duże znaczenie miały również zmiany w stylu życia i postawach społecznych, w tym większa świadomość zdrowia psychicznego oraz rola relacji międzyludzkich w kształtowaniu dobrostanu. Dane wskazują, że osoby utrzymujące częste kontakty towarzyskie i oceniające swoje zdrowie jako dobre lub bardzo dobre wykazują wyższy poziom satysfakcji z życia. Wzrost liczby osób deklarujących wysoki poziom szczęścia oraz spadek odsetka osób niezadowolonych świadczą o istotnej transformacji społecznej i postępującej poprawie warunków życia w Polsce.

Choć ogólny poziom satysfakcji w Polsce jest wysoki, istnieją obszary wymagające uwagi, takie jak warunki pracy, zdrowie oraz poczucie docenienia. Monitorowanie tych czynników jest kluczowe dla poprawy jakości życia obywateli [Kienig, 2024]. Dalsze zwiększanie poziomu szczęścia Polaków może być związane z kontynuacją pozytywnych trendów gospodarczych, dalszym rozwojem infrastruktury oraz poprawą jakości życia w takich obszarach jak zdrowie, edukacja i stabilność zatrudnienia [Włodarczyk-Śpiewak, 2013]. Różnice w postrzeganiu szczęścia w różnych kulturach, zmiany satysfakcji życiowej na różnych etapach życia oraz wpływ cech osobowości podkreślają potrzebę dalszych badań w tym obszarze, aby lepiej zrozumieć mechanizmy kształtujące dobrostan jednostek na świecie [Zawisza, Kossowska, 2020].

Analizy oparte na danych zastanych, choć cenne, mają pewne ograniczenia. Przede wszystkim bazują na deklaratywnych odpowiedziach respondentów, które mogą być subiektywne i podatne na błędy pomiarowe, takie jak efekt społecznej pożądliwości [Pederson i in., 2020]. Ponadto same wskaźniki zadowolenia z życia nie uwzględniają w pełni indywidualnych uwarunkowań, takich jak osobowość, odporność psychiczna czy strategie radzenia sobie ze stresem [Szabo, Strang, 1997]. Analiza korelacyjna nie pozwala również na jednoznaczne określenie zależności przyczynowo-skutkowych między dobrostanem a czynnikami społeczno-ekonomicznymi. Dlatego dalsze badania mogłyby koncentrować się na analizach, które pozwolą śledzić indywidualne trajektorie zmian w poziomie szczęścia. Warto również przeprowadzić badania eksperymentalne i jakościowe, które pogłębią wiedzę na temat mechanizmów wpływu czynników społecznych, zdrowotnych i ekonomicznych na zadowolenie z życia. Szczególnie interesujące może być zbadanie wpływu zmian w stylu życia, roli wsparcia społecznego oraz nowych trendów, takich jak praca zdalna, na subiektywny dobrostan wśród nowego pokolenia Z wchodzącego na rynek pracy i prezentującego nowe wartości.

Bibliografia

Bernays E. (red.) [1995], *The Engineering of Consent*, Londyn.

CBOS [2023], *77 proc. Polaków odczuwa satysfakcję z życia*, Retrieved from gosc.pl.

Clark A.E., D'Ambrosio C. [2020], *The economics of happiness and wellbeing: A review*, „Journal of Economic Surveys", 34(1).

De Neve J.-E., Sachs J. [2022], *World Happiness Report 2022*, Sustainable Development Solutions Network.

Diener E. [1984], *Subjective well-being*, „Psychological Bulletin", 95(3).

Diener E., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S. [1985], *The Satisfaction with Life Scale*, „Journal of Personality Assessment", 49(1).

Diener E., Chan M.Y. [2011], *Happy people live longer: Subjective well-being contributes to health and longevity*, „Applied Psychology: Health and Well-Being", 3(1).

Diener E., Oishi S., Tay L. [2018], *Advances in subjective well-being research*, „Nature Human Behaviour", 2(4).

Diener E., Seligman M.E.P. [2002], *Very Happy People*, „Psychological Science", 13(1).

Diener E., Tay L. [2015], *Subjective well-being and human welfare around the world as reflected in the Gallup World Poll*, „International Journal of Psychology", 50(2).

European Social Survey European Research Infrastructure (ESS ERIC) [2024], ESS11 – integrated file, edition 2.0 [Data set], Sikt – Norwegian Agency for Shared Services in Education and Research, https://doi.org/10.21338/ess11e02_0.

Feliksiak M. [2025], *Zadowolenie z życia w roku 2024*, Komunikat z badań nr 4/2025, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), Warszawa.

Gieranczyk W., Leszczyńska M. [2019], *Ujęcie szczęścia w wielowymiarowych badaniach jakości życia*, „Wiadomości Statystyczne. The Polish Statistician", 64(1).

González-Cuerva D., Pérez-Díaz P.L. [2022], *Changes in Subjective Well-Being Over Time: Economic and Social Resources do Matter*, „Journal of Happiness Studies", 23.

Helliwell J.F., Layard R., Sachs J.D., de Neve J.-E., Aknin L.B., Wang S. (red.) [2024], *World Happiness Report 2024*, Sustainable Development Solutions Network, New York.

Helliwell J., Layard R., Sachs J. [2013], *World Happiness Report 2013*, Sustainable Development Solutions Network.

Helliwell J.F., Wang S. [2011], *Trust and Well-being*, „International Journal of Wellbeing", 1(1).

Ipsos [2023], *Badanie szczęścia na świecie*, www.ipsos.com.

Ipsos [2024], *Badanie szczęścia na świecie. Polki i Polacy są najszczęśliwsi od lat*, https://www.ipsos.com/pl-pl/badanie-szczescia-na-swiecie-polki-i-polacy-sa-najszczesliwsi-od-lat.

Kelly M.M., Li M., O'Connor M. [2024], *Secondary Data Analysis: Using existing data to answer new questions*, „Journal of Pediatric Health Care", 38(4).

Kienig A. [2024], *Jak być szczęśliwym? Dobrostan człowieka – przegląd badań*, „Zagadnienia Społeczne", 1(19).

Kopycka K., Petelewicz M. [2019], *Subjective well-being differentiation in Central and Eastern European countries*, „Przegląd Socjologiczny", 68(2).

Kowalska M. [2023], *Examining the Determinants of Poland's Middle Class Life Satisfaction*, „Social Indicators Research", 165(2).

Kowalski T. [2006], *Zarządzanie*, WN PWN, Warszawa.

Małcużyński W. [1915], *Szkice do dziejów skarbowości polskiej*, „Ekonomista", 12.

Mullins C.D., Sanchez R.J. [2011], *Secondary data analysis: techniques for comparing interventions and their limitations*, „Journal of Managed Care Pharmacy", 17(9 Suppl. A).

Park R. [1967], *News as a Form of Knowledge*, [w:] R.H. Turner (red.), *On Social Control and Collective Behaviour*, Chicago.

Pederson D., Lien L., Haugland S.H. [2020], *Use of secondary data analyses in research: Pros and cons*, „International Journal of Social Research Methodology", 23(5).

Putnam R.D. [2000], *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster.

Sarracino F., Mikucka M. [2018], *Diagnosing Unhappiness Dynamics: Evidence from Poland and Russia*, „Journal of Happiness Studies", 20.

Steptoe A., Deaton A., Stone A.A. [2015], *Subjective wellbeing, health, and ageing*, „The Lancet", 385(9968).

Swami V., Stieger S., Voracek M. i in. [2025], *Life satisfaction around the world: Measurement invariance of the Satisfaction with Life Scale* (SWLS) *across 65 nations, 40 languages, gender identities, and age groups*, „PloS ONE", 20(1).

Szabo C.P., Strang V.R. [1997], *Secondary analysis: A method of which the time has come*, „Qualitative Health Research", 7(3).

Szubert T. [2019], *Determinanty zadowolenia z życia Polaków z pokolenia X*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny", 3.

Włodarczyk-Śpiewak M. [2013], *Aspekty jakości życia a poziom satysfakcji życiowej Polaków*, „Przegląd Psychologiczny", 63(1).

Zacher H., Rudolph C.W. [2021], *Individual differences and changes in subjective wellbeing during the early stages of the COVID-19 pandemic*, „American Psychologist", 76(1).

Zawadzka D., Stalmach M., Oblacińska A., Tabak I. [2017], *Związek poczucia sensu życia z zadowoleniem z życia, występowaniem dolegliwości subiektywnych oraz statusem ekonomicznym rodziny w populacji uczniów gimnazjum*, „Journal of Mother and Child", 21(1).

Zawisza M., Kossowska M. [2020], *Wpływ wybranych uwarunkowań psychobiologicznych na postawy wobec życia*, „Przegląd Psychologiczny", 63(1).

Rozdział 2. Nieprzewidywalność świata a indywidualna egzystencja. Konsekwencje i wyzwania

Edyta Haszczak

2.1. Wstęp

Świat, w którym funkcjonujemy, zmienia się w tempie niespotykanym do tej pory. Poprzednie rewolucje przemysłowe rozwijały się i przeobrażały przemysł w ciągu kilku pokoleń. Współczesne tempo rozwoju pozwoliło ludzkości w ciągu kilku lat zacząć korzystać z Internetu, druku 3D, tworzyć humanoidalne roboty i przeprowadzić procedurę sekwencjonowania łańcucha DNA tworzącego podwaliny tego, kim jesteśmy. Nie budzi zatem zaskoczenia, iż podążając za naturalną potrzebą sprawowania kontroli nad środowiskiem, w którym żyjemy, człowiek podejmuje próby nadania ram obserwowalnym procesom i zachodzącym zmianom.

2.2. Wybrane idee konceptualizacji zmian zachodzących w świecie

Najbardziej rozpowszechnione idee, których celem jest opisanie dynamiki zachodzących zmian, łączą w sobie krótką formę wraz z sugestywnym skojarzeniem (odwołanie do zwierzęcia, procesu, cechy) uruchamiającym określone nastawienie u odbiorcy. Możliwość poznawczego okiełznania chaosu, logicznej interpretacji nieprzewidywalności, która towarzyszy zmianom, wpisuje się w koncepcję świata, w którą ludzkość chce wierzyć. Poszukiwanie wzorów i pewnej powtarzalności wydaje się być naturalnym atrybutem umysłu ludzkiego [Mattson, 2014]. Zarów-

no umysł, jak i każdy narząd organizmu są częścią większej całości. Organizm podlega oddziaływaniom zarówno wszystkich układów wewnętrznych tworzących współdziałającą sieć (układ oddechowy, krwionośny, immunologiczny, rozrodczy itp.), jak i oddziaływaniom w skali makro, tj. temperatury, ciśnienia, wilgotności, wpływu kosmosu. Umysł poszukuje pewnych powtarzalnych wzorców, aby móc przewidywać, co wydarzy się w przyszłości, i adekwatnie planować odpowiednie działania profilaktyczne, korekcyjne, edukacyjne czy zachowawcze.

Akronimy, które są najczęściej przytaczane do opisania świata, odzwierciedlają najważniejsze cechy współczesności. Na początku pojawił się skrót VUCA, oznaczający: V – *volatility*, czyli zmienność, U – *uncertainty*, czyli niepewność, C – *complexity*, czyli złożoność oraz A – *ambiguity*, stanowiący o niejednoznaczności. Akronim został stworzony przez uczelnię wojskową United States Army War College w 1987 roku i był odpowiedzią na wyzwania związane z przywództwem w świecie po zakończeniu tzw. zimnej wojny [Kucharczyk-Capiga, 2017]. Kolejnym akronimem, bardziej odpowiadającym gwałtownym zmianom, okazał się BANI, oznaczający: B – *brittle*, czyli kruchy, A – *anxious*, czyli niespokojny, N – *non-linear*, oznaczający nieliniowość oraz I – *incomprehensible*, czyli niezrozumiały. Akronim został stworzony w 2020 roku przez Jamisa Casio, amerykańskiego antropologa, pisarza i futurologa [Olkowicz i in., 2024].

W przypadku wymienionych akronimów ich siła oddziaływania opiera się na przymiotnikach, których znaczenie jest ogólnie znane, a każdy czytelnik jest w stanie podać przykłady potwierdzające kruchość czy niezrozumiałość otaczającego świata.

Inną formą, równie sugestywną, służącą do opisania nieprzewidywalności świata, jest termin „czarny łabędź", opisujący rzadkie, nieprzewidywalne wydarzenia, które wywierają znaczny wpływ. Analiza post factum wskazuje jednak, iż zdarzenia te można było przewidzieć. Termin został stworzony przez Nassima Nicholasa Taleba [2010]. Pojęcie okazało się na tyle trafne, iż stało się podstawą do zróżnicowanych analiz opartych na wykorzystaniu terminu w różnych kontekstach. Przykładem może być artykuł Kisielnickiego [2021], w którym autor omawia zastosowanie teorii Taleba w cyberbezpieczeństwie i systemie wczesnego ostrzegania. Inne zastosowanie wykazał Szczepański [2020], który w swoim artykule odniósł teorię Taleba do pandemii COVID-19, a wpływ jej nieprzewidywalności zaobserwował w gospodarce i społeczeństwie. Ciekawą propozycję wykorzystania teorii Taleba przedstawili Nosal oraz Kossakowski [2017], którzy poddali analizie wpływ nieoczekiwanych zdarzeń na kształtowanie się tożsamości grupowej na przykładzie społeczności kibiców.

Ten krótki przegląd idei służących do opisania obserwowalnych zmian, nieoczekiwanych zdarzeń oraz próby ich przewidywania jest zgodny z potrzebą zrozumienia otaczającej rzeczywistości i stanowi podstawę do planowania strategii ukierunkowanych z jednej strony na utrzymanie status quo człowieka, z drugiej

umożliwienie właściwego dobrania zasobów do działań ukierunkowanych na rozwój, eksplorację świata i kosmosu.

2.3. Zmiany w świecie versus potencjał po stronie człowieka

Człowiek jako ukoronowanie rozwoju ssaków na drabinie ewolucyjnej dysponuje zróżnicowanymi zasobami, z których może korzystać, aby sprawnie funkcjonować w otaczającej rzeczywistości. Zalążkiem i centrum dowodzenia jest mózg, w oparciu o który pracuje ludzki umysł. Aby sprostać wymaganiom otaczającej rzeczywistości, mózg musi się opierać na względnie trwałych strukturach (m.in. półkule mózgowe, płaty, sieci neuronalne). Aby adekwatnie reagować na bodźce zewnętrzne i wewnętrzne, odwołuje się do połączeń neuronalnych, które może tworzyć, łącząc komórki nerwowe niezależne do tej pory od siebie. Do tego celu wykorzystuje przewodnictwo elektryczne i chemiczne impulsów nerwowych. Impulsy są nośnikiem informacji płynących z zewnętrznych receptorów do mózgu i z proprioceptywnych receptorów dostarczających informacji z wnętrza ciała. Mózg zatem łączy dwie przeciwstawne funkcjonalności: stałość struktury z elastycznością działania. W oparciu o tę elastyczność zanurzoną w stałości można opisywać m.in. adaptacyjność, czy też giętkość w reagowaniu na wyzwania [Grzesiuk, 2010]. Świat generuje bodźce, którym może być nadawana przez umysł etykieta obciążających, stąd wiele badań skupia się na analizowaniu tego zasobu. Badania koncentrują się przykładowo na ocenie poznawczej, poprzez którą uruchamiana jest wtórna reakcja na bodziec. Potencjał ludzki do radzenia sobie z wyzwaniami opiera się m.in. na rezyliencji czy nadziei, które pomagają w radzeniu sobie z tym, co oceniamy jako stresujące [Falewicz, 2016]. Inną badaną zmienną jest tzw. prężność osobowości, której określony poziom pomaga radzić sobie ze stresem. Te przykładowe badania nad potencjałem człowieka dotykają podstawowych kompetencji w zakresie sprawnego funkcjonowania w świecie.

Odrębną niejako metakompetencją wydaje się być refleksyjność. Powszechny dostęp do informacji dotyczącej dowolnej dziedziny życia czy dyscypliny naukowej, choćby za pośrednictwem Internetu, wywołał wrażenie, iż podmiotowi łatwiej będzie podejmować decyzje, trafniej wybierać optymalne działanie czy skuteczniej przewidywać konsekwencje wdrożenia określonych wariantów działania. Tymczasem popularność trendów, które można określić jako niezdrowe, rośnie w niepokojącym tempie. Przeciwwagą dla takich zjawisk są publikacje, których celem jest trenowanie umysłu pod kątem formułowania logicznych wniosków, nauki prowadzenia wnioskowania dedukcyjnego i indukcyjnego, czy też stawiania hipotez, które później poddawane są weryfikacji lub falsyfikacji [Kisielewicz, 2017]. O konieczności wprowadzenia nauki logiki do edukacji szkolnej wspominał już w latach 50. XX wieku Kazimierz Hajdukiewicz. Konsekwentnie postulował wpro-

wadzenie kultury logicznej w ramach zajęć dla studentów. Za podstawowe składniki tej kultury uznał: rzeczową precyzję wypowiedzi słownych i wyrażanych przez nie myśli, rzeczowy porządek i ład wypowiedzi słownych i myśli, postawę racjonalną wobec twierdzeń, które się uznaje za prawdziwe, umiejętność poprawnego wnioskowania i rozumowania, konsekwencję w myśleniu [Czarnota, 2015].

2.4. Refleksyjność jako metakompetencja

Refleksyjność wydaje się być kompetencją przydatną zarówno w ocenie informacji, w oparciu o które podejmowane są decyzje życiowe, jak i niezbędną umiejętnością przydatną w relacjach interpersonalnych. Ma charakter wielowymiarowy i z tego powodu analizowana jest z równą pasją przez filozofów, psychologów, pedagogów, jak i teologów czy socjologów. W szerokim rozumieniu refleksyjność to:

> „…wszelka aktywność intelektualna (epistemiczna), a także – w niektórych koncepcjach – związana z nią aktywność motywacyjno-emocjonalna (uwzględniająca pragnienia, cele, intencje), która zmierza do poznania czegoś: przedmiotu zewnętrznego lub własnej aktywności świadomościowej, czyli wszystkiego, co znajdzie się w polu ludzkiej świadomości…" [Słaba, 2014, s. 322].

Wspieranie refleksyjności wydaje się działaniem zasadnym, biorąc pod uwagę chociażby rozwój jednego z jej aspektów, jakim jest wgląd, czyli *insight.* Wiele nadziei wiązano z rozwojem wglądu, np. Freud uważał, że poszerzenie wglądu w siebie, motywy swojego działania może wyeliminować symptom zaburzenia. Rozpoznanie wzoru kryjącego się za zachowaniem ukształtowanym przez określony przebieg dzieciństwa, rolę obiektów znaczących, mechanizmy obronne sprzyja wprowadzeniu zmiany w myśleniu, przeżywaniu, a w konsekwencji – w działaniu [Messer, McWilliams, 2007]. Poszerzanie, czy też pogłębianie wglądu w swój świat wewnętrznych przeżyć wymaga przyjęcia założenia, iż nie wszystko co tam spotkam, wzbudzi mój zachwyt i radość. Nieprzypadkowo mechanizmy obronne i inne procesy chronią nasze self, nasze ja przed konfrontacją z faktem, iż nie jesteśmy tak wspaniali, wielkoduszni czy prospołeczni, za jakich chcielibyśmy uchodzić. Zarówno we własnych oczach, jak i oczach innych osób. Poszukuje się sposobów umożliwiających bezpieczne zarządzanie osobowością i charakterem, mówiąc o tzw. zarządzaniu sobą. Stąd też, po części, bierze się popularność i subiektywnie wysoko oceniana skuteczność podejścia opartego na radykalnym wybaczaniu. Sobie i innym. Skoro podmiot nie ma fizycznej możliwości przeprowadzenia rozmowy lub konfrontacji ze sprawcą swojego cierpienia, frustracji czy gniewu, bo rzeczona osoba odeszła na zawsze, jest wybór takiej strategii działania zasadny wobec obciążenia, jakim jest nieprzepracowana krzywda, która pozwoli na odzyskanie energii życiowej i poczucia sprawczości. Wybaczenie sobie niemożności poradzenia sobie ze sprawcą w przeszłości i uznanie, że niewłaściwe działanie drugiej strony wobec nas wynikało na przykład z konieczności, zaburzeń zdrowia psychiczne-

go, sytuacji kryzysowej, choroby czy błędnej oceny sytuacji, pozwala podmiotowi poczuć ulgę, zaopiekować się sobą w ramach tzw. *self-compassion*, czyli wsparcia samego siebie. Pozwala ponadto odzyskać poczucie kontroli, poczucie dumy z bycia osobą wielkoduszną, czy też w końcu domknąć przeszłe wydarzenia, a uwagę skierować na teraźniejszość i przyszłość.

Nie jest łatwa praca nad sobą, swoimi przekonaniami czy nastawieniami. Znacznie łatwiej sięga się po strategie, których działanie polega na metaforycznym przyklejeniu plastra na ranę lub których sensem jest wydatkowanie energii życiowej na trzymanie pod kluczem frustracji, lęków czy złości. Dla niektórych rozwój refleksyjności wiąże się z decyzją o tym, żeby ruszyć w podróż do mentalnego strychu (symbolizującego rzadko odwiedzane miejsce, w którym czasem gromadzi się zbędne przedmioty „na później") i doprowadzić go do porządku. Posegregować rzeczy na potrzebne lub zbędne, pożegnać się z przedmiotami, które poza wartością sentymentalną nie są użyteczne (np. żal, uraza, poczucie niedocenienia) i przydatne. Dla innych, uzbrojonych w rozwiązania pochodzące z tutoriali osób z rysem obsesyjno-kompulsywnym osobowości, odwołanie się do refleksyjności polega na zejściu do piwnicy swojego świata mentalnego i pozamykaniu przedmiotów, rzeczy i innych utensyliów w plastikowe pudełka, które precyzyjnie opisane tworzą piramidę na półkach w piwnicy. Takie działanie wiąże się z następnymi wydatkami energii w formie corocznych przeglądów stanu opakowania, sprawdzeniu, czy zapięcie należycie zabezpiecza zawartość, sprawdzeniu z rejestrem przedmiotów, czy na pewno wszystko jest należycie opisane, przypisane do kategorii i odpowiednio poukładane na właściwych półkach. Nasze umysły działają w oparciu o narracje, więc przyjmujemy, że przedstawione analogie w sposób spójny ukazują różnice wynikające ze stosowania strategii ukierunkowanych na działanie, utrzymanie status quo, czy też opartych na magicznym myśleniu przejawiającym się w zaleceniach typu raz na miesiąc zejdź do piwnicy i spryskaj całe pomieszczenie mgiełką o zapachu cytrynowym, co wniesie dodatkową świeżość do zbiorów przedmiotów, które mogą zostać kiedyś użyte lub których szkoda nam pozbyć się w sposób nieodwracalny.

Współczesny świat wychodzi naprzeciw biochemii naszego mózgu opartego na neuroprzekaźnikach, w tym na dopaminie. Oferuje coraz więcej bodźców, informacji, rozrywek i możliwości, na które mózg reaguje przyjemnością. Wyrzut dopaminy inicjuje kreatywność, twórczość, poszukiwanie kolejnych nowości i wyznaczanie następnych celów. Jako efekt wtórny systematycznego zanurzania w świat bodźców i stymulacji pojawiają się wiązki zachowań, które nazywa się FOMO (*Fear of Missing Out*), czyli lęk przed przegapieniem czegoś, obawa, że inni doświadczają czegoś ważnego lub interesującego. Inną konsekwencją jest pojawienie się FOBO (*Fear of Better Option*), czyli lęku przed podejmowaniem decyzji. Wybór jednej z możliwych opcji wiąże się z żalem za brakiem wyboru innej. Współwystępuje z tym kwestionowanie swojego zdania, niskie zaufanie do swoich kompetencji i możliwości, zwlekanie z podejmowaniem decyzji, ucieczka w po-

równywanie różnych opcji, która nie przynosi satysfakcjonującego rozwiązania. Pożądanym działaniem w takich sytuacjach byłoby odwołanie się do refleksyjności, za pomocą której możliwe byłoby poznanie faktycznych przyczyn lęku przed podjęciem decyzji czy znacznym zapotrzebowaniem na aprobatę ze strony innych osób.

Celowo użyta refleksyjność, która może zostać aktywowana samodzielnie, lecz znacznie bardziej efektywnie zwiększa swoje natężenie, gdy druga osoba pomaga ją aktywować, sięga do świadomości, a poprzez nią do wartości, którymi kieruje się człowiek. Jak ciekawie zauważył Harari [2018], świadomość może się okazać wskaźnikiem, który będzie charakteryzował nie tylko człowieka. W kontekście rozważań nad SI (Sztuczna Inteligencja) wskazuje on na trzy możliwości, które musimy brać pod uwagę, zastanawiając się, czy komputery albo LLM (*Large Language Model*), tzw. duży model językowy, typ sztucznej inteligencji, który został wytrenowany na ogromnych zbiorach tekstu, aby rozumieć i generować język naturalny, mogą posiadać świadomość, a tym samym osiągnąć coś, co do tej pory charakteryzowało jedynie byty ożywione w świecie zwierząt.

Pierwsza możliwość opiera się na założeniu, że świadomość jest związana z biochemią organiczną w taki sposób, iż nigdy nie będzie możliwe stworzenie świadomości w systemach nieorganicznych.

Druga opcja przyjmuje, iż świadomość nie wiąże się z biochemią organiczną, lecz z inteligencją. To oznacza, że komputery mogłyby rozwinąć świadomość, a będą musiały to zrobić, jeśli mają osiągnąć pewien próg inteligencji.

I trzecia opcja, która zakłada, że nie muszą istnieć konieczne związki między świadomością, biochemią i wysoką inteligencją.

Wniosek wypływa z tego taki, iż komputery mogą rozwinąć świadomość. Mogłyby być superinteligentne, a jednocześnie nie posiadać żadnej świadomości. Każda z opcji wydaje się być dostępna [Harari, 2018, s. 93].

Człowiek stworzył zatem coś, co może funkcjonować znacznie lepiej niż twórca. Ponadto SI (sztuczna inteligencja, czy też AI, *Artificial Intelligence*) stała się źródłem kolejnych wątpliwości, dylematów filozoficzno-egzystencjalnych.

Analizując rolę refleksyjności, można sięgnąć do historyków i antropologów. Zestawienie początków ludzkości z aktualnym stanem rozwoju cywilizacji generuje kolejne pytania. Przyjmujemy, że początek ludzkości związany jest z istnieniem człowieka pierwotnego. Analizując sposób jego funkcjonowania, pojawia się konstatacja, iż sensem jego istnienia był fakt przeżycia i możliwość funkcjonowania kolejnego dnia. Człowiek pierwotny koncentrował swoją aktywność na zdobyciu pożywienia, utrzymaniu sprzyjających warunków do istnienia, ochronie swojego terytorium i posiadanych zasobów. W tym celu rozwijał narzędzia, doskonalił techniki zdobywania pożywienia i ochrony posiadanego dobytku. Świat był dla niego miejscem zarówno przyjaznym, dostarczającym zasobów w postaci

np. schronienia, jak i miejscem wrogim, które poprzez inne plemiona i zjawiska pogodowe aktywnie wymuszało ciągłe zmiany sposobu jego działania. Analizując zachowania człowieka pierwotnego, możemy odtworzyć bodźce, które na niego wpływały i kształtowały jego zachowania. Oprócz reakcji na to, co przynosiło środowisko, człowiek pierwotny inicjował własne działania. Stopniowo dołączał element twórczy, zaczynał aktywnie wpływać na środowisko, tworzyć zalążki kultury, języka, międzyplemiennych zasad wymiany towarów i usług. Zmieniała się jego refleksyjność, co powodowało ewolucję postaw, przekonań i nastawienia. Zmiana refleksyjności wiązała się również z ewolucją systemu wartości, którymi kierował się w życiu człowiek.

Refleksja człowieka nad sensem i celowością własnej egzystencji wiązała się z możliwością wybrania wartości, którymi kierował się w życiu. Hybrydowa teoria sensu życia Susan Wolf zamyka pojęcie sensu życia w dopasowanym spełnieniu (*fitting fulfillment*) [Wolf, 2018, s. 92]. Sens pojawia się wtedy, kiedy subiektywne przyciąganie spotyka się z obiektywną atrakcyjnością, a jednostka może coś z tym lub w związku z tym zrobić. Trzy kluczowe elementy koncepcji sensu życia Wolf to subiektywne przyciąganie, obiektywna wartość, aktywne, produktywne zaangażowanie podmiotu. Refleksyjność, która w swojej części dotyczy poddawania analizie własnych motywów działania, może spowodować pojawienie się pytania o zasadność i celowość ludzkiej egzystencji. Zestawiając perspektywę indywidualnej egzystencji z istnieniem kosmosu (czyli perspektywa mikro spotyka się z perspektywą makro), można dojść do wniosku, iż pojedyncze życie człowieka, co więcej, istnienie całych pokoleń – nie ma większego znaczenia w porównaniu z długością istnienia świata przed i po egzystencji konkretnej jednostki czy nawet narodu.

Refleksja nad własną egzystencją skłania ludzkość do poszukiwania sensu w codziennej aktywności i decyzjach. Człowiek potrzebuje czegoś większego od siebie, czegoś, co będzie ponad nim. To coś powinno być bardziej doniosłe niż pojedyncza egzystencja. To coś spowoduje, iż człowiek zapragnie poświęcić się temu, oddać swoje zasoby w formie czasu, umiejętności, aby osiągnąć efekt, który tak naprawdę nie musi służyć mu osobiście. Stąd w koncepcji sensu życia Wolf warunkiem bezwzględnym jest spotkanie dwóch perspektyw: subiektywnej i obiektywnej. Można stwierdzić, że perspektywa indywidualna spotyka się z perspektywą makro.

Sięgając po wizualizację tego spotkania, możemy pomyśleć o człowieku, który podróżuje statkiem po bezkresnym oceanie. Jego okręt miotany jest przez sztormy i fale. Panuje wysoka zmienność warunków zewnętrznych, która wpływa destabilizująco na kondycję psychofizyczną kapitana. Trudno coś przewidzieć i zaplanować, bo morze jest kapryśne, a regularność przypływów i odpływów dokonuje się w oparciu o wzór, który jest dla kapitana niedostępny. Świat, w tym wypadku morski, jest miejscem fascynującym, stwarzającym możliwości, ale i niebezpiecznym. W oddali widać światło latarni, które napełnia serce kapitana optymizmem i wyznacza cel jego działania. Pojawia się możliwość realizowania wartości za pomocą

wytyczenia (w tym wypadku dosłownego) celu. Należy dopłynąć do lądu, zbadać go, być może odkryć dobra, które warto będzie przywieźć do ojczystej ziemi. Takie działanie może być źródłem prestiżu, szacunku wobec kapitana, wdzięczności za poniesiony trud. Podążając za rozważaniami Jen i Law [2023], można stwierdzić, iż proces, który pojawił się u kapitana, to identyfikacja kluczowej refleksji nad wartościami, do których należy wskazanie kontekstu, następnie refleksja nad wartościami specyficznymi dla niego, a na końcu działanie zgodne z wartościami.

Innym wątkiem jest źródło, z którego czerpiemy wiedzę o wartościach. Wydaje się być cechą znamienną dla ludzkości, iż poszukuje ona wartości, odwołując się do innych osób. Stałą cechą stało się sięganie po zwierzchność czy autorytet. Przejawy takiego działania możemy odnaleźć w procesach grupowych, w trakcie których wyłaniali się dowódcy, szamani kształtujący przekonania i czarownicy, zwierzchnicy formalni i nieformalni. Czy był to król, cesarz, car, chan, czy współcześnie dyrektor, prezes, wójt, czy prezydent miasta – pełnili oni funkcję opiniotwórczą. Ślady tej roli odnajdziemy m.in. w działaniach wychowawców, sędziów, kustoszów czy kierowników budowy. Nie możemy być ekspertem w każdej dziedzinie życia, nauki lub zdrowia i potrzebujemy odwołać się do kogoś, kto posiada niedostępną dla nas wiedzę, umiejętności, doświadczenie.

Oczywiście trwają dyskusje, według jakiego kryterium należy uznać, że działanie zgodnie z wybraną wartością jest zasadne dla części czy całości populacji. Jeżeli uznamy, że dbałość o zdrowie powinna się znaleźć w pierwszej piątce preferowanych wartości, do których należałoby przekonać populację, to gdzie przebiega granica między działaniem dobrym i niewłaściwym. Doktryny filozoficzne formułują swoje tezy, które mogą mieć zastosowane do oceny czynów i być odpowiedzią w tej kwestii. Czy konsekwencjalizm przyjmujący, że wartość moralna czynów, zasad, praw płynie wyłącznie z oceny ich skutków, jest wystarczająco trafnym kryterium oceny, czy może bardziej optymalnym rozwiązaniem jest sięgnięcie do deontologii, odwołującej się do uniwersalnych zasadach moralnych [Saja, 2015].

Powróćmy do wcześniejszego przykładu. Jeżeli wartością jest dbałość o zdrowie, a konsekwencją przyjęcia takiego założenia jest regularne uprawianie biegania, to kiedy zaczyna się kłopot z realizacją tej wartości? Jak ocenić decyzyjność sportowca, który przechodzi ewolucję od biegania poprzez uprawianie triatlonu, a potem zaczyna uczestniczyć w ultramaratonach? Kolejnym krokiem okazuje się dla niego udział w ekstremalnych wyzwaniach sportowych, które wiążą się z możliwością doznania poważnego urazu, uszczerbku na zdrowiu, a nawet utraty życia.

Odwołując się do słynnej odpowiedzi George'a Mallory'ego, brytyjskiego himalaisty, który na pytanie dlaczego się wspina po górach, odpowiedział słynnym zdaniem: *Because it's there*, czyli „Bo one są", można w usta naszego sportowca włożyć analogiczną odpowiedź. Biega, trenuje, wykonuje działania na granicy poważnego ryzyka dlatego, iż ma ku temu możliwości. Na przykład dostępność do specjalnych

kombinezonów umożliwia *wingsuit flying*. Dostępność spadochronów w połączeniu z obecnością wysokich budynków stwarza poszukiwaczom silnych wrażeń możliwości przeprowadzania skoków z mostów, klifów i wieżowców. Czy taki samostanowiący człowiek wybierający ryzykowne aktywności nadal realizuje nadrzędną wartość, jaką jest dbałość o własny dobrostan? Czy ryzykując swoim życiem i zdrowiem nadal wdraża w życie wartość, jaką jest dbałość o własne zdrowie?

Elementem dobrostanu jest dobre samopoczucie. Jak się odnieść do sytuacji, kiedy w trosce o swoje zdrowie i analizując doświadczane potrzeby legitymowania się atrakcyjnością, osoba dokonuje modyfikacji swojego ciała? Na którym etapie *piercing* jest akceptowalny, a kiedy liczba kolczyków na ciele przekracza zwyczajową, społeczną czy zdrowotną normę? Na pytanie o przyczyny umieszczania na swoim ciele kolejnych kolczyków możemy uzyskać odpowiedź sugerującą względy estetyczne lub symboliczne. Co więcej, te uzasadnienia mogą tworzyć spójną strukturę. Zdaniem badaczy motywacja może być zgoła odmienna.

> „…demonstrowanie innego, zmodyfikowanego wizerunku dla wielu posiadaczy takiego piercingu czy tatuażu to, niekiedy podświadome, wołanie o uwagę i pomoc…" [Nieradko, Borzęcki, 2017].

I ponownie, jedna z możliwych odpowiedzi dotyczy tego, że świat oferuje takie możliwości i dlatego osoby z nich korzystają. Czy taki poziom refleksyjności pojawiającej się na styku skali indywidualnej z makroskalą odzwierciedla faktycznie odpowiedni poziom wglądu w motywy stojące za decyzjami podmiotu?

Zmiany w refleksyjności wiążą się z przełomami cywilizacyjnymi. Kumulacja różnych odkryć i wynalazków współwystępuje z odkryciami naukowymi i nowymi osiągnięciami w filozofii, psychologii, naukach medycznych. W XX wieku

> „…wykazana została wielka jedność przyrody ożywionej. Dostarczono ostatecznych dowodów na słuszność teorii ewolucji, dokumentując monofiletyczne, tj. wywodzące się od wspólnego przodka, pochodzenie wszystkich żywych organizmów…" [Legocki, 2008].

Człowiek jest na stałe spleciony z biocenozą i środowiskiem, w którym przebywa. Nie ulega wątpliwości, że to co otacza człowieka, ma charakter *man-made*, czyli jest efektem jego działania. Nie ulega również wątpliwości, że środowisko kształtuje podmiot, i to zarówno w aspekcie fizycznym, jak i mentalnym. Oczywiste jest również i to, że paradygmat nieograniczonej dominacji człowieka nad przyrodą obarczony jest wieloma słabościami. Ludzkie kreacje w środowisku muszą uwzględniać hierarchiczną strukturę natury, w przeciwnym razie będzie to skutkować tym, co bywa nazywane buntem natury [Tyburski, 2008]. Termin ten obejmuje szereg zjawisk niekorzystnych dla człowieka, które uderzają bezpośrednio w dobrostan każdej jednostki. Można dojść do wniosku, że człowieka nie ma wyjścia. Powinien rozwijać swoją refleksyjność, gdyż tylko poprzez nią jest w stanie przewidywać konsekwencje swoich czynów, sprawnie analizować zjawiska w skali mikro i makro oraz podążać ścieżką prowadzącą ku szczęściu i poczuciu sensu

życia. Co ciekawe, taka konsekwentna postawa sprzyja osiąganiu dwóch celów. Sens życia (*meaning of life*) zostaje odnaleziony jako odpowiedź na pytanie o wartość życia na Ziemi. Odkrycia dotyczące początku Wszechświata, jego rozwoju oraz warunków niezbędnych do zaistnienia życia, pozwalają ludzkości docenić fenomen życia na jednej z wielu planet. Realizacja kolejnych zadań, problemów badawczych i osobistych sprzyja sformułowaniu odpowiedzi na pytanie dotyczące sensu w życiu (*meaning in life*). Oparcie się na satysfakcjonujących odpowiedziach dotyczących obydwu ww. wymiarów wydaje się być podstawą zdrowia psychicznego i wzrostu.

Refleksyjność sprzyja urzeczywistnianiu wartości. Dochodzi wówczas do połączenia czynnika obiektywnego (wartość jest większa od bytu jednostki i dlatego jest pociągająca) z czynnikiem subiektywnym (będącym wyrazem preferencji pochodzącym ze swoistego przyciągania w stronę wartości odczuwanego przez jednostkę). Efektem jest aktywne działanie przynoszące satysfakcję, wzmacniające samoocenę i napełniające energią do dalszego działania. Ważne są również konsekwencje w zakresie życia społecznego. Osoby systematycznie podążające za wartościami dołączają do grona opiniotwórczych podmiotów, stając się nieformalnymi bądź formalnymi liderami zespołu, społeczności, narodu czy społeczności międzynarodowej. Paradoksem wydaje się to, iż rozwój refleksyjności, który wiąże się z pracą własną, pokonywaniem swoich lęków czy rozbrajaniem mechanizmów obronnych chroniących nasze ja, nie jest powszechnie promowanym sposobem na osiąganie dobrostanu. Znacznie łatwiej trafiają do świadomości masowej style zachowań oparte na minimalizowaniu znaczenia przeszkód na drodze do celu (zgodnie z maksymą, że cel uświęca środki), ignorowaniu trudności lub szybkim pozbywaniu się emocji ocenianych jako nieprzyjemne.

2.5. Zakończenie

Człowiek jako byt dominujący w biocenozie jest jej integralnym elementem. Kondycja psychofizyczna jednostki jest bezpośrednio zależna od kondycji otaczającego go środowiska. Postęp w rozwoju technologicznym, naukowym czy przemysłowym pociąga za sobą kluczowe odkrycia w różnych dyscyplinach naukowych. Są one udziałem jednostek myślących nieszablonowo, z poziomem refleksyjności niedostępnym dla przeciętnego mieszkańca. Wartością, która powinna być bliska każdemu przedstawicielowi naszego globu, powinna być refleksyjność, rozumiana jako wgląd w motywy własnych działań, zdolność do intencjonalnego uczenia się, analizowania problemów w skali mikro i makro. W połączeniu z umiejętnością krytycznego myślenia oraz wyborem wartości konstytuuje ona dobrostan i poczucie sensu życia. Traktowana jako narzędzie wnikliwej analizy własnego działania i interpretacji tego, co dzieje się w świecie, stanowi przeciwwagę dla proponowanych niezdrowych stylów zachowania, reagowania i odnoszenia się do innych. Po-

zwala również kontrolować własną popędowość, gotowość do ulegania pokusom, czy impulsywność w działaniu.

Refleksyjność jako metoda radzenia sobie z wyzwaniami świata technologii pomoże również ocenić propozycje, które wysuwa świat nie tylko w perspektywie mikro, czyli indywidualnych preferencji. Pozwoli również usensownić własne życie w skali makro. Człowiek nie osiągnął stanu nieśmiertelności. Do tego czasu jest tylko przelotnym istnieniem w skali całego kosmosu. Świadomość własnej znikomości i kruchości jest równoważona poczuciem wpływu na otaczającą rzeczywistość. Nieuchronność własnej śmiertelności jest równoważona świadomością moralnie chwalebnych i etycznie pożądanych czynów, o których pamięć pozostanie po zakończeniu naszej egzystencji.

Bibliografia

Basińska M.A., Sołtys M., Peplińska S., Kawiecka-Dziembowska B., Kwiatkowska J., Borzyszkowska A. [2017], *Zasoby osobiste – prężność i nadzieja a elastyczność w radzeniu sobie: moderująca rola poczucia stresu*, „Psychoonkologia", 21.

Czarnota K. [2015], *Jak uczyć logiki – postulaty Kazimierza Ajdukiewicza i ich realizacja*, „Filo-Sofija", 28.

Falewicz A. [2016], *Prężność osobowości i jej rola w procesach radzenia sobie ze stresem*, „Studia Koszalińsko-Kołobrzeskie", 13.

Grzesiuk K. [2010], *Adaptacyjność jako wyzwanie współczesnych społeczeństw i organizacji*, [w:] M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu*, Wydawnictwo KUL, Lublin.

Harari Y.N. [2018], *21 lekcji na XXI wiek*, Wydawnictwo Literackie, Kraków.

Jen K., Law E. [2023], *Reflection: Motivation, Examples and the Role of Technology*, CHI Conference on Human Factors in Computing Systems: Integrating Individual and Social Contexts into Self-Reflection Technologies Workshop, April 28, Hamburg, Niemcy.

Kisielewicz A. [2017], *Logika i argumentacja. Praktyczny kurs krytycznego myślenia*, WN PWN, Warszawa.

Kisielnicki J. [2021], *Teoria Czarnego Łabędzie a przewidywanie kryzysów i katastrof*, „Przegląd Organizacji", 4.

Kucharczyk-Capiga J. [2017], *Człowiek w świecie VUCA*, „Magazyn Coaching", 6.

Legocki A.B. [2008], *Miejsce człowieka we współczesnym świecie. Rozważania na temat nowej filozofii przyrody*, „Nauka", 1.

Mattson M.P. [2014], *Superior pattern processing is the essence of the evolved human brain*, „Frontiers in Neuroscience", 8.

Messer S.B., McWilliams N. [2007], *Insight in Psychodynamic Therapy: Theory and Assessment*, [w:] L.G. Castonguay, C.E. Hill (red.), *Insight in Psychotherapy*, Washington.

Nieradko A., Borzęcki A. [2017], *The Importance of Piercings in the Cultures of the World*, „Journal of Education, Health and Sport", 7.

Nosal P., Kossakowski R. [2017], *Doświadczenie czarnego łabędzia, mity logistyczne i okręt Tezeusza: trzy mechanizmy wytwarzania i wzmacniania zbiorowej tożsamości kibiców*, „Kultura i Społeczeństwo", 61.

Olkowicz J.U., Jarosik-Michalak A., Kozłowski A. [2024], *The role of a leader in shaping employee behaviour in the VUCA/BANI world*, „Journal od Modern Science", 2.

Saja K. [2015], *Etyka normatywna. Między konsekwencjalizmem a deontologią*, Kraków.

Słaba D. [2014], *Wokół zagadnień refleksyjności w rozwoju człowieka dorosłego*, „Chowanna", 2.

Szczepański M. [2020], *Epidemia koronawirusa jako wydarzenie typu czarny łabędź*, „Przegląd Ekonomiczny", 20.

Taleb N.N. [2010], *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem,* Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

Tyburski W. [2008], *Człowiek wobec przyrody w perspektywie ekofilozoficznej*, „Humanistyka i Przyrodoznawstwo", 14.

Wolf S. [2018], *Sens życia i jego znaczenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rozdział 3. Czas w koncepcji cywilizacji

Jan Krzysztof Solarz

3.1. Wstęp

Metodologiczna ostrożność nakazuje, aby spory o istotę przestrzeni i czasu podzielić na te, które toczą się w ramach danej dyscypliny naukowej, i te, które prowadzone są w obrębie poszczególnych dziedzin nauki. Każde z nich ma własną perspektywę oraz pytania poznawcze i praktyczne na temat definicji czasu i przestrzeni oraz własną ocenę przydatności w badaniach porównawczych cywilizacji [Giddens,1991].

Sposób, w jaki postrzegamy otaczający nas świat, jest źródłem deformacji czasoprzestrzeni w jakiej żyjemy. Badanie czasu jest domeną historyków. Oni żyją przeszłością. Z kolei nasi studenci, pokolenie Z, uznaje jedynie czas teraźniejszy. Metodolodzy żyją w czasie przyszłym, zastanawiają się, jak z najmniejszymi błędami poznawczymi badać przeszłość, teraźniejszość i przyszłość.

Podział rzeczywistości na dyscypliny i dziedziny naukowe bardzo utrudnia jej poznanie. Każdy porusza się w swoim świecie ze swoimi paradygmatami i metodami badawczymi. Spróbujemy ocenić, na ile są one przydatne przy badaniu tak złożonej koncepcji, jaką są poszczególne cywilizacje. Cywilizacja to w praktyce najdłuższa dostępna nam miara historii i najrozleglejsza w przestrzeni wspólnota wartości i przyjmowanych metod ich realizacji [Janowski, 2023, s. 98].

Najstarszym narzędziem opisu obcych cywilizacji były mapy i siatki geograficzne. Geografia fizyczna mierzy odległość pomiędzy poszczególnymi nanoprzestrzeniami codzienności. Łączy te punkty w regionalne zgrupowania oraz inteligentne miasta i przypisuje im determinującą rolę w rozwoju kultury ludzkości, zwanej niekiedy cywilizacją. Geografia polityczna pokazuje, jak jądrem cywilizacji stało

się zastąpienie dążenia do sprawowania kontroli nad poszczególnymi grupami ludności dążeniem do przejęcia kontroli nad określonym terytorium [Wojniak, 2019].

Współcześnie informatycy opisują bańki, w których w świecie wirtualnym chronią się jednostki, społeczności i państwa narodowe. Komunikują się oni ponad przestrzenią za pomocą maszynowego języka. Wszystko to powoduje, że stopień złożoności i zmienności współczesnego świata jest tak duży, iż potrzeba ram konceptualnych na tyle elastycznych, aby mogły objąć zarówno realną, jak i wirtualną rzeczywistość. Tych ram dostarcza metodologia nauk [Solarz, Waliszewski, 2022].

Celem tego opracowania jest wskazanie na zalety i wady koncepcji czasoprzestrzeni oferowanej przez poszczególne dyscypliny i dziedziny nauki w ramach badań porównawczych cywilizacji. Są to badania angażujące archeologów, historyków, politologów, językoznawców, demografów, ekonomistów, informatyków. Wirtualna rzeczywistość staje się katalizatorem wzajemnego przenikania się różnorodnych cywilizacji. Ich przestrzenny dystans ma mniejsze znaczenie od przynależności do globalnej subkultury mediów społecznych.

Badanie świadomości cywilizacyjnej odpowiedzi na pytanie, skąd pochodzimy, oraz tożsamości cywilizacyjnej pytania, kto jest swój a kto obcy, wymaga precyzyjnego rozdzielenia pojęcia „czasu" i „ przestrzeni". Część pierwsza opracowania poświęcona jest uporządkowaniu poglądów na temat istoty czasu. Część druga stanowi przegląd kulturowych metod pomiaru czasu. Część trzecia koncentruje się na rozumieniu przestrzeni w ruchu ludności, jej transformacji demograficznej, migracji i podziale na centrum oraz peryferie. Część czwarta wprowadza pojęcie cywilizacji cyfrowej zrodzonej jako produkt uboczny rozwoju technologicznego, wspartej na sztucznej inteligencji oraz Internecie i upowszechnieniu smartfonów.

Całość rozważań zamyka definicja sprawozdawcza pojęć „świadomość cywilizacyjna" oraz „tożsamość cywilizacyjna". Stanowi ona zaproszenie do przeprowadzenia międzynarodowych badań porównawczych nad tymi pojęciami i stanem świadomości i tożsamości cywilizacyjnej w badanych krajach.

3.2. Istota czasu

Ścisłe dziedziny nauki eksponują fizyczną naturę czasu. Teoria wielkiego wybuchu zakłada rozszerzanie się przestrzeni i przekształcanie jej w czas [Augustyn, 2021]. Społeczne dziedziny nauki badają relacje między ludźmi wraz z upływem czasu. Trwa spór o to, czy czas ma obiektywną czy subiektywną naturę. Niech za przykład posłużą Chiny, gdzie do pomiaru czasu używano zegarów wodnych, wyniki zaś pomiaru czasu udostępniano wszystkim za pomocą dźwięków bębnów i dzwonów. Czas był w tym przypadku zarazem instytucją społeczną i fizycznym ruchem

wody. Przy wykorzystaniu wody mierzono czas, a za pomocą dźwięku prezentowano wyniki jego pomiaru [Elias, 2017, s.140].

Utopia

Jeszcze więcej sporów między dyscyplinami i dziedzinami nauki wywołuje odpowiedź na pytanie: Jaki kształt ma czas: liniowy czy skokowy, kulisty czy spiralny? Czas fizyczny służy temu, aby wydarzenia nie działy się równocześnie, aby można było nim zarządzać. Czas społeczny ma takie wartości, jakie mu sami nadamy. Czas może działać na naszą korzyść lub zmniejszać nasze szanse na sukces. Cywilizacja amerykańska propaguje przekonanie, że jutro będzie lepiej niż dziś. Ten optymizm w sprawie czasowego determinizmu jest określany mianem utopii lub myślenia życzeniowego.

Antyutopia (dystopia)

Przeciwieństwem utopii są antyutopie, zwane również dystopiami. W nich czas społeczny zbliża nas do katastrofy, końca cywilizacji budowanych wokół człowieka. Przyszłość ma należeć do grzybów, które jeszcze nie opanowały człowieka, dzięki stanowiącej barierę podboju temperaturze jego ciała. Dobrze już było. Przyszłość przyniesie nam jedynie zło.

Harmonia

Spór o społeczną istotę czasu starają się pogodzić obecnie ludne cywilizacje, takie jak chińska i hinduska. W pierwszej obowiązuje zasada harmonii pierwiastka męskiego i żeńskiego, dobrych i złych czasów, które układają się w cykle życia i tworzą unikalną ich mieszankę. W drugiej czas tworzy cykl 60-letni, który się powtarza i utrwala odwieczny porządek rzeczy. W kulturze azteckiej co 52 lata następowała pełna wymiana sprzętów domowych, wygaszanie i rozpalanie od nowa ognia jako symbolu nowego cyklu życia tej społeczności.

3.3. Miary czasu

Nauki ścisłe stale rozwijają coraz bardziej precyzyjne metody pomiaru czasu. Czas fizyczny tradycyjnie przekładano na sekundy, minuty, godziny, dni, miesiące i lata. Zapisywano w formie kalendarzy. Czas społeczny koncentrował się początkowo wokół życia po życiu. Dla archeologów sposób pochówku służy do datowania warstw różnorodnych cywilizacji. W cywilizacji staroegipskiej prawdziwe życie zaczynało się po śmierci, dlatego doczesne życie służyło do gromadzenia dóbr do prawdziwego życia po śmierci. Przepych ceremonii pogrzebowej był przepustką do życia w zaświatach [Heurgon, 1973].

Cywilizacja judeo-chrześcijańska uznała życie doczesne za wartość i to musiało zrewolucjonizować podejście do czasu. Zaczęto nadawać przebiegowi historii sens, zaczęto go dzielić na epoki, ewolucję cywilizacji, pokolenia i przestrzeń życia.

Epoka

Historia ludzkości operuje epoką jako miarą wewnętrznie spójnego okresu. Poszczególne epoki wyróżnia sposób mierzenia czasu. W epoce klasycznej święta służyły do mierzenia czasu powiązanego bezpośrednio z ruchem gwiazd na niebie. Zgodnie z nim świętowano rozpoczęcie poszczególnych pór roku. W średniowieczu zasady trójpolówki i cykl upraw regulowały upływ czasu. Chłopi pańszczyźniani mierzyli czas dniówkami do odpracowania za użytkowanie gruntów pana. Arystokracja i właściciele ziemscy, w tym kler, mierzyli czas dozwoloną konsumpcją: postem i karnawałem.

Jedność czasu i przestrzeni została rozerwana przez rewolucję przemysłową. Każde kolejne pokolenie liczyło na lepsze życie dzięki wynalazkom i przedsiębiorczości właścicieli kapitałów. Kapitalizm uruchomił kolejne fale globalizacji i zrodził imperium brytyjskie, nad którym nigdy nie zachodziło słońce.

Obecny powrót do izolacjonizmu i merkantylizmu jest niekiedy nazywany neośredniowieczem, gdzie w miejsce miast-państw wkraczają wielkie miasta z ludnością ponad 10 milionów mieszkańców, a bankierów rodzinnych zastępują multimiliarderzy IT i mass media. Legitymizację władzy uzyskaną w wyniku demokratycznych wyborów zastępuje populistyczna korupcja polityczna, władza mająca korzenie nie w demokracji.

Przemienność epok kultu ciała i ducha przedstawia syntetycznie tabela 3.1.

Tabela 3.1. Porównanie koncepcji epoki

Epoka	Klasyczna	Średniowiecze	Modernizm	Neośredniowiecze
Kult	Ciało	Duch	Ciało	Duch
Spirala czasu	Czas kosmiczny Przestrzeń państw-miast	Realna jedność czasu i przestrzeni	Separacja czasu od przestrzeni	Wirtualna jedność czasoprzestrzeni
Perspektywa postrzegania świata	Rytuały	Sezonowość	Generacje	Przestrzeń życia

Źródło: opracowanie własne.

Model neośredniowieczny to rządy w formie koncentrycznych kręgów, instytucje, które nie pochodzą z wyborów. Jego tożsamość ma się opierać na wielości współistniejącej w jednej przestrzeni publicznej [Zielonka, 2007].

Transformacja cywilizacji

Ekonomia posługuje się pojęciem społecznego składu kapitału do opisu radykalnych zmian technologicznych. Ekonomia ewolucyjna posługuje się inną niż epoki miarą czasu. Jest to 500 lat, czas, w którym zmienia się technologiczna baza cywilizacji.

Spojrzenie ujętych w 500-letnie okresy transformacje cywilizacji, wynikające z opisów historii powszechnej i historii gospodarczej, pozwala na uchwycenie pewnych ich prawidłowości. Przytoczone w tabeli 3.2 wygładzone fakty historyczne pokazują sekwencję dziejów od 2025 roku przed naszą erą do 2025 roku naszej ery.

Tabela 3.2. przedstawia w niezbędnym wielkim skrócie ewolucję cywilizacji.

Tabela 3.2. Transformacja cywilizacji

Oś czasu	Warstwy cywilizacji	Wojny cywilizacyjne
2025–612 p.n.e.	Mezopotamia	Asyryjsko/nowobabilońska
1240 p.n.e.	Judejska	Egipska/ semicka
500 p.n.e.	Kreta, Grecja (morska)	Persko/grecka
395 p.n.e.	Podział Cesarstwa Rzymskiego na Wschodnie i Zachodnie	Bizancjum/ Rzym
0 n.e.	Rzymska (lądowa) Droga i kanały tworzyły infrastrukturę tej cywilizacji	Schizma chrześcijańska w judaizmie
500 n.e.	Hinduska (lądowa)	Buddyzm
1054 n.e.	Wschodnia schizma chrześcijaństwa	Rzymskokatolickie krucjaty
1347	Pandemia czarnej śmierci	Mała epoka lodowcowa
1400–1900	Handel niewolnikami	Godność osoby ludzkiej
Długi wiek XVI	Narodziny kapitalizmu Odrodzenie Reformacja Rewolucja przemysłowa	Oddzielenie Zachodu od Wschodu
1613–1918	Dynastia Romanowów	Mit trzeciego Rzymu
1914–1918 I wojna światowa	Zmierzch morskiego imperium brytyjskiego	Odzyskanie niepodległości Polski wraz z liczną grupą państw europejskich
1936–1945	Narodziny morskiego imperium USA	Druga wojna światowa, która przekształciła się w zimną wojnę demokracji z totalitaryzmem
2000	Implozja ZSRR	Zmierzch Imperium Rosyjskiego
2025	Oddzielenie globalnego Południa od globalnej Północy	Demokracja/autokracja

Źródło: opracowanie własne.

Obraz, jaki się wyłania z zestawienia w tabeli 3.2 danych historycznych, pozwala na posługiwanie się analogiami. Obserwowane obecnie oddzielanie się globalnego Południa od globalnej Północy ma swoją analogię w oddzielaniu się cywilizacyjnego Zachodu od cywilizacji Wschodu 500 lat temu [Grosse, 2023].

Wspólne i pierwsze w dziejach ludzkości działanie przedstawicieli cywilizacji europejskiej, afrykańskiej i azjatyckiej umożliwiło wielki napływ złota do Hiszpanii po implozji imperium Inków [Rostworowska, 2007].

Przytoczone dane nie wspierają żadnej z koncepcji czasu jako jedynie trafnej. Sposób widzenia czasu i przestrzeni właściwy danej dyscyplinie i dziedzinie naukowej przesądza o wyniku konfrontacji ich wyobrażeń z rzeczywistością.

Okres panowania

Czas w Japonii mierzy się okresem panowania określonego cesarza, którego nazwa jest podawana w momencie osadzenia go na tronie. Poddani mają poczucie ciągłości czasu panowania 126 władców Japonii.

Na historii Rosji niezatarte piętno odcisnęła dynastia Romanowów (1613–1918) z 26 carami w ciągu 305 lat nieprzerwanego panowania, kiedy to obszar władania zwiększono 44-krotnie [Montefiore, 2025].

Współcześnie najdłuższą historią sukcesji w rodzinach panujących w Europie może się wykazać Królestwo Danii.

Pokolenia

W Biblii pokolenia trwają po 20 lat. Po dwóch pokoleniach następuje amnestia długów, po trzech pokoleniach ustają rządy najstarszych w rodzie. Obecnie długość czasu dzielącego pokolenia sięga 30 lat i wszystko się opóźnia. Zanika poczucie przynależności do dającego się wyodrębnić pokolenia. Zróżnicowanie wewnętrzne pokolenia jest większe niż jego odrębność od innych pokoleń. W miejsce koncepcji pokolenia pojawia się kategoria kohorty statystycznej i kolejne nazwy kampanii marketingowych.

Nadal trwa oskarżanie pokolenia wnucząt o marnotrawienie dorobku duchowego i materialnego dziadków i ojców. Tradycyjnie przełomy w polityce wiąże się z dojściem do władzy nowych pokoleń. Liczne niepowodzenia demokracji parlamentarnej przypisuje się starzeniu społeczeństw.

Przestrzeń życia

Oczekiwana długość życia w dniu narodzin mieszkańców krajów G-7 to 100 lat. Obecnie oczekiwana długość życia w Japonii to 84 lata, w Unii Europejskiej to 81 lat, w USA to 71 lat.

Przytoczone dane to nic innego jak pojęcia statystyczne. Oczekiwana długość życia w momencie narodzin zależy od płci dziecka. Jest zazwyczaj większa dla dziewczynek niż chłopców [Gratton, Scott, 2017].

Współcześnie pojawia się ryzyko długowieczności, a dotyczy ono dwóch zjawisk. Pierwsze to powszechne oczekiwanie, że umrze się wcześniej, niż dzieje się to faktycznie. Tu błąd poznawczy sięga około pięciu lat. Jest to zmartwienie dla firm ubezpieczeniowych oraz dla osób, które zachorują na alzheimera. Wydatki publiczne i/lub prywatne związane z tego typu chorobami są w pełni porównywalne z wydatkami na członkostwo poszczególnych krajów w NATO. Rozchodzenie się okresu życia w zdrowiu i w statystycznej długości życia jest drugą i narastającą formą ryzyka długowieczności [Szczepański, 2024].

3.4. Przestrzeń

Narodziny cywilizacji jako kultury ludzkości są umiejscawiane w Afryce Równikowej, gdzie zamieszkiwała genetyczna pramatka rodu ludzkiego. Wyposażyła ona ciało człowieka w zegar biologiczny rozróżniający dwie pory roku. Zasiedlanie globu zajęło homo sapiens dużo czasu, który spędzali w pieczarach. Po wyjściu z pieczary uruchamiał się drugi zegar biologiczny, rozciągający czas w chwili zagrożenia życia [Dunbar, 2024].

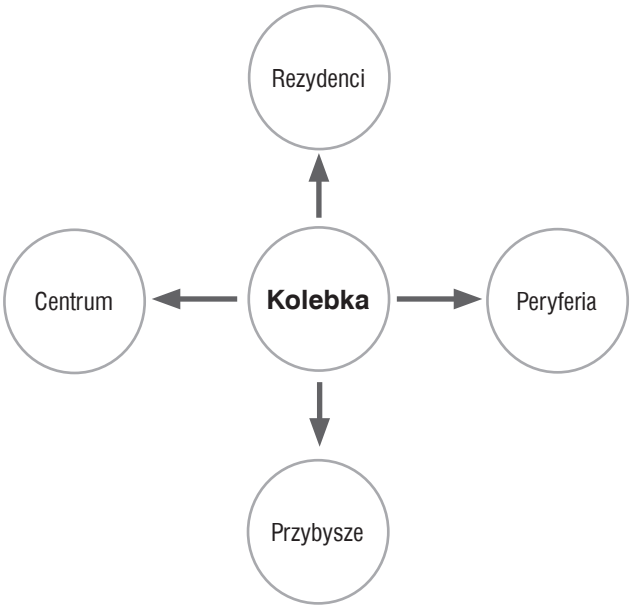
Najstarsze cywilizacje i osadnictwo ludzi są związane z rzekami. Umiejętność budowy łodzi do poruszania się korytem rzek do ich źródeł decydowała o ekspansji osadnictwa.

W przypadku nomadów o ich ekspansji decydowało ukształtowanie Wielkiego Stepu na kontynencie eurazjatyckim. Hodowla koni zdolnych do pokonywania wielkich odległości dawała szansę na przetrwanie i podbój nowych terytoriów [Marozzi, 2024].

Imperializm to przekonanie, że jest dopuszczalne, słuszne bądź konieczne przelewanie własnej i cudzej krwi w celu osiągnięcia bezpośredniej administracyjnej kontroli nad pierwotnie obcym terytorium i ludem [Ziółek, 1997, s. 199].

Mit założycielski danej cywilizacji tłumaczy jej prawa do danego terytorium. W cywilizacji rosyjskiej tam jest ich ziemia, gdzie są groby ich żołnierzy. W cywilizacji Hiszpanii ich władca sprawował swój urząd z woli Boga, więc Bóg zlecił im misję nawracania tubylców na jedynie prawdziwą wiarę. W wierzeniach pierwotnych mieszkańców Ameryki Północnej to zbiorowy duch przyrody zaprasza ludzi godnych, aby ją zamieszkali. Święte miejsca przyrody są wskazówkami do zakładania świątyń w ramach kultu drogi przodków w Japonii.

Kolebka



Rysunek 3.1. Czynniki wpływające na podział przestrzeni na centrum i peryferie

Źródło: opracowanie własne.

Innymi czynnikami kształtującymi przestrzeń uznawaną za matecznik danej cywilizacji są demografia, migracje, w tym migracje inwazyjne, oraz nanoprzestrzeń związana ze stylem życia.

Demografia

Pojemność demograficzna siedlisk ludzi bardzo się różniła. Presja demograficzna legła u podstaw pozadoktrynalnych ogłoszenia krucjaty wyzwolenia Ziemi Świętej. Europa odczuwała istotny brak wolnych ziem. Utworzony do obsługi krucjat Zakon Templariuszy organizował dostawy rycerzy, giermków, gospodyń i koni bojowych z Północy na Południe. Wprowadzali oni na darowanych im ziemiach postęp w uprawie roli i komasację gruntów, co zapewniało dochody niezbędne do sfinansowana tych przedsięwzięć.

Migracje inwazyjne

Rozprzężenie demograficzne dokonywało się poprzez święte wojny oraz branie do niewoli rycerzy. Wykup z niewoli Maurów króla Francji stał się katalizatorem obowiązującej do dzisiaj zasady nominalizmu. Głosiła ona, że złote monety ecu okrojone na skutek poniesionych kosztów wykupienia króla z niewoli są równo-

ważne z tymi, które były w obrocie gospodarczym przed położeniem na szali 70-kilogramowej bryły złota. Tyle właśnie ważył nagi król i tyle otrzymali Maurowie.

Nieco później wikingowie łupili w Wielkiej Brytanii świątynie, w Normandii klasztory i kościoły, dotychczas bezpieczne, które gromadziły cenne przedmioty w ramach greckiej koncepcji nienaruszalności terytorium świątyni. Tego typu zbrojne najazdy wymagały właściwego przygotowania logistycznego, odpowiednich łodzi do pływania po wielkich rzekach i wzburzonych oceanach. Z chwilą kiedy dzieci i żony zaczęły uczestniczyć w tych wyprawach, przekształcały się one w migrację inwazyjną.

Migracja inwazyjna to była świadomie wybrana metoda podboju terytorium Imperium Rzymskiego. Barbarzyńcy zajmowali tereny przy granicy w celu korzystania z bogactw sąsiadów. Cesarstwo chińskie wybudowało mur-pułapkę w celu obrony granic przed barbarzyńcami z Azji Centralnej. Napastnikom wydawało się, że zdobyli część Wielkiego Muru Chińskiego, gdy w istocie wpadli w śmiertelną pułapkę. Co pewien odcinek w tej fortyfikacji znajdowały się pomieszczenia, z których nie można było wyjść żywym.

Nanoprzestrzeń

Nanoprzestrzeń życiowa jest bezpośrednio powiązana ze stylem życia. Obszar, jaki był kiedyś potrzebny do przeżycia ludom zbierackim, daje obecnie schronienie setkom tysięcy ludzi. Rolnictwo, przemysł, usługi zmieniły relację czynników wytwórczych i wśród nich znaczenie terytorium. Rolnictwo pionowe, przemysł w cyklu zamkniętym, usługi bez papieru – to wszystko znakomicie zmniejsza zapotrzebowanie na przestrzeń.

3.5. Czasoprzestrzeń cywilizacji cyfrowej

Przestrzeń straciła na znaczeniu w kosztach transakcyjnych dzięki transformacji cyfrowej. Internet jako uboczny produkt badań obronnych jest dobrem współistniejącym, zapewniającym narodziny cywilizacji cyfrowej. Jej kolejnym filarem jest kryptologia gwarantująca bezpieczeństwo łączności oraz powszechność używania smartfonów. Wszystko to powoduje lawinowe narastanie innowacji zmieniających naszą cywilizację. Na naszych oczach powstaje cywilizacja cyfrowa.

Ujemny czas

Wirtualne bliźniaki, awatary i głosowi asystenci pozwalają na eksperyment z ujemnym czasem. Polega on na tym, że w czasie rzeczywistym, w oparciu o kopię naszej tożsamości, przeprowadza się eksperyment naturalny z jej udziałem. Po pewnym

czasie możemy zobaczyć wyniki tego eksperymentu i zaaplikować je do naszego oryginalnego życia lub pozostawić w sferze nieistniejącej rzeczywistości [Grybowicz, 2024].

Implozja przestrzeni

Pandemia Covid-19 stała się katalizatorem pracy zdalnej i podtrzymywania relacji międzyludzkich na platformach internetowych. Zdalne konferencje międzynarodowe, konsylia lekarskie, rozprawy sądowe stały się codziennością. Nikogo nie dziwi, że ich uczestnikami są jednocześnie przedstawiciele pięciu kontynentów.

Koszty transakcyjne wirtualnego pokonywania przestrzeni stały się na tyle niskie, że nie decydują o wyborze miejsca spotkania. Dopuszcza się zdalne walne zgromadzenia spółek oraz zdalne wykłady akademickie, a nawet teleporady medyczne.

Budowa cywilizacji cyfrowej przekroczyła masę krytyczną. Nadal nierozwiązanym problemem pozostaje sprawa wykluczonych cyfrowo. Tu pomocni staną się asystenci głosowi, którzy mogą być pomostem między cyfrowymi analfabetami a cyfrowymi tubylcami.

Cywilizacja cyfrowa nie przebacza, nie likwiduje śladów cyfrowych. To jest tak nieludzkie, że rodzi sprzeciw. Ludzie uczą się na błędach i muszą mieć prawo do ich robienia [Hofmokl, 2009].

Suwerenność narodowa w cyberprzestrzeni

Ekonomia instytucjonalna opisuje cyberprzestrzeń jako dobro współistniejące, dobro wspólne, które pozwala na tworzenie terytorium poza przestrzenią suwerennych państw. Prawo międzynarodowe gwarantuje ład w tej swoistej przestrzeni. Socjologia Internetu przedstawia jego użytkowników i jego wpływ na rozumienie czasu i przestrzeni [Jemielniak, 2019].

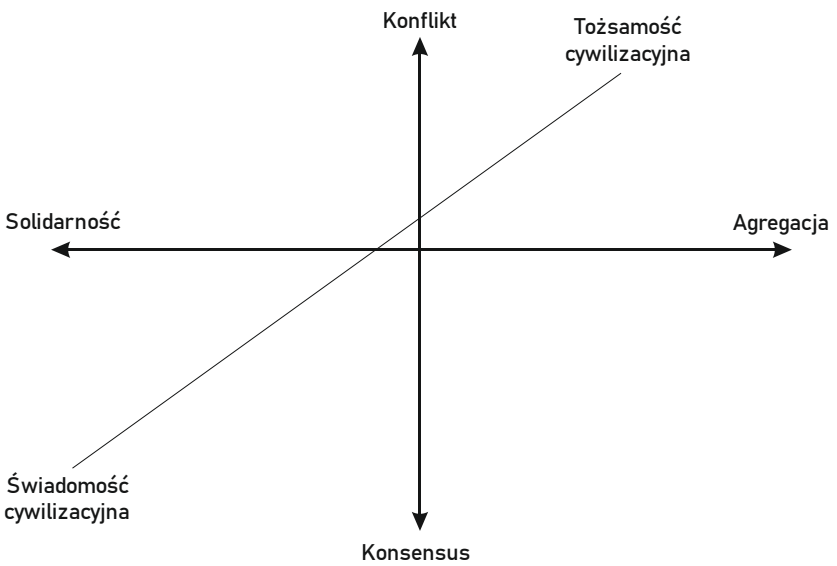
Wykluczenie cyfrowe powoduje intensyfikację nierówności społecznych. Obok digitariatu – ludzi posiadających dostęp do technologii informacyjnych i potrafiących z tych technologii uczynić użytek, pojawia się cogitariat – grupy osób posiadających dostęp do treści online, ale nieumiejących efektywnie ich wykorzystać, jedynie ograniczających się do biernego ich konsumowania. Na samym dole tej hierarchii pozostaje proletariat – czyli osoby niemające w ogóle dostępu do najnowszych technologii [Szpunar, 2017, s. 131].

Internet zaczyna być rozumiany jako przestrzeń nazywana cyberprzestrzenią. Obie przestrzenie online i offline się przenikają. Wszechobecność cyberprzestrzeni nie tylko jest zupełnie od państw niezależna, ale także stanowi istotne zagrożenie dla ich suwerenności. Wszechobecność cyberprzestrzeni pozwala na obejście narodowych jurysdykcji [Welanyk, 2019].

Cyberprzestrzeń jest zatem zarówno przestrzenią, jak i dobrem współistniejącym. Jest to swoiste połączenie elementów fizycznych i niefizycznych. Zgodnie z prawem polskim cyberprzestrzeń to przestrzeń przetwarzania i wymiany informacji tworzona przez systemy teleinformatyczne. Państwa są zobowiązane do przestrzegania prawa międzynarodowego w cyberprzestrzeni. Do cyberprzestrzeni stosuje się zasadę suwerenności. Państwo ponosi odpowiedzialność za działania w cyberprzestrzeni naruszające prawo międzynarodowe. Unia Europejska podjęła działania zmierzające do utworzenia jednolitej europejskiej przestrzeni cyfrowej [Dragan, 2016].

3.6. Zakończenie

Poszczególne cywilizacje różnią się świadomością cywilizacyjną. Japończycy potrafią wymienić prawidłowo swoich przodków do 20. pokolenia. Arabowie do 9. pokolenia. Europejczycy mają problem z jednoznacznym identyfikowaniem swoich korzeni. Granice państw tak się przesuwały, że trudno jest przesądzić, do jakiej cywilizacji należy je przypisać.



Rysunek 3.2. Czynniki pobudzające świadomość i tożsamość cywilizacyjną

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Melucci, 1996, s. 26].

Rysunek 3.2 przedstawia czynniki pobudzające do pytania o własną tożsamość cywilizacyjną. Ma on dwie osie. Pierwsza to poczucie konfliktu z inną cywilizacją lub konsensusu z dorobkiem ludzkości. Druga oś to emocjonalny stosunek do oferty

innej cywilizacji, wpisywania jej w los człowieka lub agregowanie różnorodności kultur ludzkości.

Koncepcja różnorodności cywilizacji otwiera drogę do współpracy ponad odmiennościami cywilizacji. Koncepcja wojen cywilizacyjnych zakłada, że zwycięży nasza, wyższa cywilizacja i rozpocznie się okres jej dyfuzji po świecie.

Tożsamość cywilizacyjna to ramy poznawcze określające korzenie, przeszłość i przyszłość wspólnego trwania przez wieki. Tożsamość ujawnia się w momencie konfrontacji z inną cywilizacją lub nowego sposobu agregacji dotychczas istniejących. Tożsamości cywilizacyjnej doświadczamy emocjonalnie. Zmiana tożsamości cywilizacyjnej wymaga czasu, jest zatem rzadka i trudna.

Świadomość cywilizacyjna to postrzeganie siebie jako części drogi przodków. Sztafeta pokoleń to solidarność z tradycją i dokonaniami przodków oraz konsensus wokół podstawowych praw i obowiązków człowieka. Świadomości cywilizacyjnej się uczymy. Nie jest nam dana raz na zawsze.

Bibliografia

Augustyn R. [2021], *Wykłady o kulturze,* t. 1–2, Wydawnictwo Universitas, Kraków.

Dragan A. [2016], *Koncepcja jednolitej europejskiej przestrzeni cyfrowej na przykładzie rozporządzenia o identyfikacji elektronicznej*, „Studia Iuridica Lubenesia", XXV, 2, DOI 10.17951/sil.2026.25.2.49

Dunbar R. [2024], *Ewolucja,* WN PWN, Warszawa.

Elias N. [2017], *Esej o czasie,* Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Giddens A. [1991], *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford.

Gratton L., Scott A. [2017], *100-letnie życie. Codzienność i praca w erze długowieczności*, Warszawa.

Grosse T.G. [2023], *Geokultura czyli o związkach geopolityki z kulturą*, OMP, Kraków.

Grybowicz I. [2024], *Wirtualne istoty – Nowa era cyfrowej egzystencji*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.

Heurgon J. [1973], *Rzym i świat śródziemnomorski*, PIW, Warszawa.

Hofmokl J. [2009], *Internet jako nowe dobro wspólne*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Janowski J. [2023], *Architektura i infrastruktura Wielkiego Resetu. Metodologia badań i podejścia badawcze do Wielkiego Resetu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Jemielniak D. [2019], *Socjologia Internetu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Marozzi J. [2024], *Timur. Miecz islamu, zdobywca świata,* Wydawnictwo Amber, Warszawa.

Melucci A. [1996], *Challenging codes. Collective action in information age*, Cambridge.

Montefiore S.S. [2025], *Romanowowie 1613–1918,* Wydawnictwo Znak Horyzont, Kraków.

Rostworowska M. [2007], *Historia państwa Inków*, PIW, Warszawa.

Solarz J.K., Waliszewski K. [2022], *Pandemia COVID-19 z perspektywy finansów – przenikanie się świata realnego i wirtualnego*, „Ekonomista", 2.

Solarz M.W. [2014], *The Language of Global Development. A misleading geography*, Routledge, London–New York.

Szczepański M. [2024], *Ryzyko długowieczności emerytalnej – wyzwanie dla gospodarstw domowych, instytucji finansowych i państwa*, „Biuletyn PTE", 1.

Szpunar M. [2017], *Imperializm kulturowy Internetu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Welanyk T. [2019], *Istnienie i granice suwerenności w cyberprzestrzeni. Analiza prawna*, praca doktorska, Uniwersytet Warszawski.

Wojniak J. [2019], *Szkoła – polityka – prawo. George Zygmunt Fijałkowski-Bereday i jego wizja edukacji,* Wydawnictwo Impuls, Kraków.

Zielonka J. [2007], *Europa jako imperium. Nowe spojrzenie na Unię Europejską*, PISM, Warszawa.

Ziółek P. [1997], *Idea imperium*, WN PWN, Warszawa.

Rozdział 4. Wpływ sztucznej inteligencji na transformację instytucji bankowo-finansowych. Analiza kosztów i korzyści z różnych perspektyw

Stanisław Flejterski, Iouri Semenov, Włodzimierz Zasadzki

4.1. Wstęp

W historii ludzkiej cywilizacji najważniejszymi wynalazkami były ogień, koło i bankowość. To znane z podręczników, zapewne nieco przesadne stwierdzenie, jest symboliczną ilustracją szczególnego znaczenia bankowości, a szerzej, pieniądza i instytucji składających się na szeroko rozumiany sektor finansowy w gospodarce i w społeczeństwie. Nieprzypadkowo bankowość określa się często mianem „dobro publiczne", a poszczególne banki (także towarzystwa ubezpieczeniowe) instytucjami zaufania publicznego. Analiza wielowiekowych, burzliwych dziejów pieniądza, banków oraz instytucji para- i pozabankowych wskazuje, że ten sektor stale podlegał zmianom, niekiedy wręcz widowiskowym. Jedną z fundamentalnych determinant transformacji poszczególnych instytucji składających się na sektor finansowy, w tym zmian ich modeli biznesowych, były i są bez wątpienia innowacje techniczno-technologiczne.

Współczesne podejście opiera się na innowacyjnych technologiach, dynamicznych strukturach i elastycznych metodach działania umożliwiających adaptację do szybko zmieniającego się otoczenia gospodarczego. Chodzi o nowe modele i narzędzia zapewniające bardziej precyzyjne, szybsze i bardziej zautomatyzowane podejmowanie decyzji. Do głównych przejawów nowoczesności w gospodarce i finansach należą:

- Cyfryzacja i automatyzacja – wykorzystujące sztuczną inteligencję (AI), big data, uczenie maszynowe i blockchain.
- Globalizacja i sieciowe podejście – charakteryzujące się dynamiczną wymianą kapitału, towarów i usług w czasie rzeczywistym oraz wzrostem znaczenia zdecentralizowanych systemów finansowych (DeFi) i kryptowalut.
- Personalizacja i analiza danych – umożliwiające dostosowanie ofert bankowych i inwestycyjnych do indywidualnych potrzeb klientów oraz zastosowanie predykcji zachowań rynkowych na podstawie analizy dużych zbiorów danych (big data).
- Zmiana ról tradycyjnych instytucji – prowadząca do zaniku tradycyjnych banków na rzecz platform internetowych, aplikacji mobilnych oraz alternatywnych form finansowania.

Tabela 4.1. Różnice między tradycją a nowoczesnością w gospodarce i finansach

Kategoria	Tradycja	Nowoczesność
Technologie	Minimalne wykorzystanie technologii	Dominacja technologii cyfrowych i AI
Podejmowanie decyzji	Intuicyjne i oparte na doświadczeniu	Algorytmy, big data, modele predykcyjne
Skala działania	Lokalna i narodowa	Globalna i sieciowa
Relacje międzyludzkie	Zaufanie osobiste	Zaufanie oparte na technologii i danych
Dynamika zmian	Powolna, ewolucyjna	Szybka, rewolucyjna

Źródło: opracowanie własne.

We współczesnym stadium rozwoju cywilizacji, w trzeciej dekadzie XXI stulecia, wśród kluczowych technologii specjalne miejsce zajmuje sztuczna inteligencja, silnie oddziałująca na wiele sfer i jednostek, w tym na przedsiębiorstwa (niefinansowe i finansowe) oraz gospodarstwa domowe. Wprowadzenie AI zmienia sposób funkcjonowania firm, zarządzania domowymi finansami, konsumpcji i codziennego życia, redefiniując relacje między ludźmi, technologią i gospodarką. AI ma szeroki wpływ zarówno na przedsiębiorstwa, jak i gospodarstwa domowe, zwiększając efektywność, komfort i dostęp do zasobów. Systemy AI mogą być wykorzystywane do wspierania decydentów lub zastępowania ich w procesie decyzyjnym [Duan, Edwards, Dwivedi, 2019]. Wprowadzenie AI prowadzi do nowych możliwości w zarządzaniu, konsumpcji i edukacji, ale wymaga jednocześnie rozwiązywania problemów związanych z prywatnością, etyką i dostępnością. Aby w pełni wykorzystać potencjał AI, konieczne jest wspieranie inkluzyjnych wdrożeń oraz edukacja użytkowników w zakresie korzyści i ryzyka związanych z technologią.

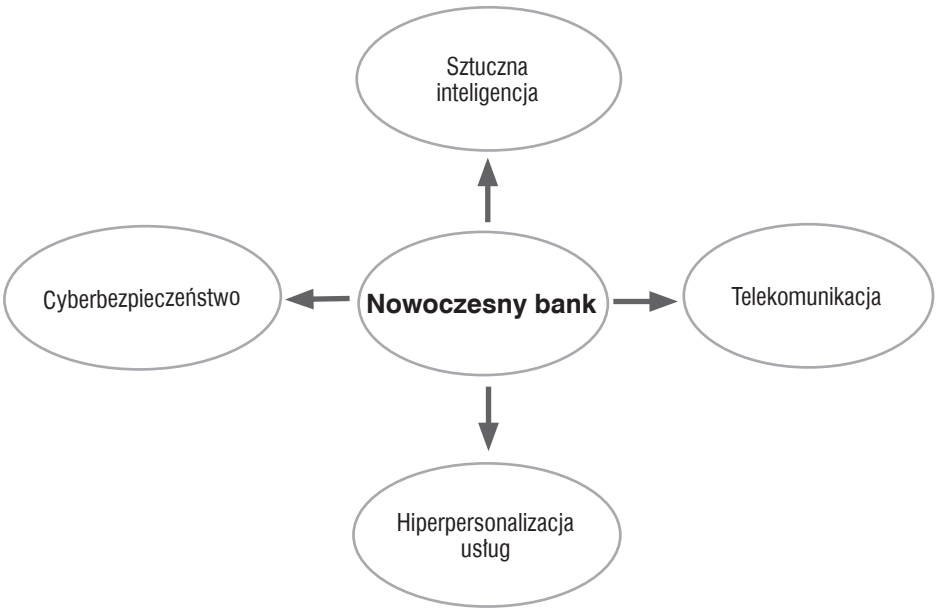
W XXI wieku sztuczna inteligencja stała się kluczową siłą w przekształcaniu sektora bankowo-finansowego. Przykładem jest wykorzystanie AI do przeciwdziałania praniu pieniędzy (AML) oraz wprowadzenie e-tożsamości. Konwersacyjna sztuczna inteligencja w bankowości umożliwia przejście od manualnego, intensywnego operacyjnie modelu świadczenia usług do inteligentnego, skoncentrowanego na opcjach samoobsługowych, które zwiększają satysfakcję klientów zainteresowanych rozwojem tzw. *invisible banking*, czyli bankowości niewymagającej poświęcania zbyt wiele czasu na rutynowe czynności, co było standardem w przypadku bankowości tradycyjnej.

Znaczenie procesu cyfryzacji dla udoskonalenia działalności instytucji finansowych może być definitywnie ocenione dopiero po zgromadzeniu i analizie zaawansowanych praktyk używania narzędzi AI/ML (*Artificial Intelligence & Machine Learning*) [Arjun, Kuanr, Suprabha, 2021]. Jednak już obecnie można twierdzić, że cyfryzacja ma szerokie zastosowanie w przetwarzaniu i analizie potężnych plików danych, wspieraniu podejmowania decyzji menedżerskich, generowaniu rekomendacji w czasie rzeczywistym. Ponadto narzędzia AI/ML są używane do opracowywania dokładnych prognoz zmian zachodzących na rynkach finansowych, wspomagając zarówno w zidentyfikowaniu jego mikro-, mezo- i makrotrendów, jak i wykrywaniu czynników zagrażających bezpieczeństwu tego segmentu gospodarczego.

W ciągu najbliższych 5–10 lat AI/ML, czyli sztuczna inteligencja/uczenie się maszynowe, będą miały dla instytucji bankowo-finansowych kluczowe znaczenie, przyspieszając ich transformację cyfrową w oparciu o technologie chmur obliczeniowych [Zanke, 2023]. Równolegle odnotowano zwiększenie ryzyka korporacyjnego tych instytucji na skutek procesów modernizacyjnych przyspieszających transformację podstawowych funkcji operacyjnych

W powyższym kontekście pożądana byłaby analiza wpływu najnowszych wersji sztucznej inteligencji na bankowość w wybranych obszarach, takich jak hiperspersonalizowana obsługa klienta, wykrywanie oszustw, ocena zdolności kredytowej, usprawnianie procesów operacyjnych, analiza predykcyjna i przestrzeganie przepisów oraz – co niezwykle ważne – analiza ryzyka w obszarze cyberbezpieczeństwa. Chatboty i wirtualni asystenci oferują spersonalizowaną obsługę klientów, możliwości zrozumienia i odpowiedzi na ich pytania dotyczące statusu kredytowego, szczegółów oferowanych instrumentów finansowych lub zasad realizacji transakcji. Samouczące się algorytmy AI wzmocnią poziom bezpieczeństwa, tworząc podstawy do identyfikacji nieuczciwych działań, redukcji ryzyka kredytowego oraz wsparcia procesu podejmowania decyzji o zatwierdzaniu transakcji. Wdrożenie nowoczesnych AI-technologii zwiększyło efektywność operacyjną banków oraz ułatwiło zachowanie zgodności z przepisami i normami prawnymi poprzez szczegółowe monitorowanie procesów operacyjnych. Jednak przyspieszony rozwój AI stawia wyzwania dotyczące prywatności zawieranych umów, ochrony danych osobowych oraz zapewnienia ogólnej satysfakcji klientów. Doświadczenia autorów pokazują, że satysfakcja klienta z usług banku zależy od wielu czynników.

Istotną rolę na etapie początkowym przy wyborze oferty instytucji kredytowej odgrywa atrakcyjność oferty, w tym warunki cenowe oraz dostępność placówek banku. Dalsze korzystanie z wybranej oferty zależy w dużym stopniu od jakości oferowanych usług. Tylko w przypadku zadowolenia klienta instytucja kredytowa może liczyć na jego lojalność w przyszłości. Lojalność klienta jest zmienna, a każdy z poziomów lojalności cechuje się pewnym prawdopodobieństwem reakcji klienta na zmiany wprowadzone przez bank oraz jego zainteresowaniem krótko- i długoterminowymi instrumentami finansowymi takimi jak rachunki oszczędnościowe, karty kredytowe czy hipoteka.



Rysunek 4.1. Kierunki rozwoju nowoczesnych banków

Źródło: opracowanie własne.

Obserwacja sektora bankowo-finansowego w Polsce wskazuje, że krajowe banki na razie względnie rzadko korzystają z nowoczesnych narzędzi technologicznych do usprawnienia swojej aktywności. Jedną z przyczyn jest ograniczona liczba analiz dobrych praktyk zarówno w obszarach technologii AI, jak i bankowego systemu logistycznego. Bankowy system logistyczny można zdefiniować jako zbiór uporządkowanych technologii wykonawczych usytuowanych w jednolitą hierarchię zarządczą, która zapewnia realizację funkcji i zadań banku z największym efektem ekonomicznym, przekształcając instytucję kredytową w wysokotechnologiczny system zarządzania. System ten charakteryzuje się cechami przedsiębiorstwa gospodarki materialnej, w tym zmiennością, złożonością, zdolnością do adaptacji i celowością.

4.2. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w sektorze bankowo-finansowym

Sztuczna inteligencja odgrywa kluczową rolę w transformacji sektora bankowego i finansowego, oferując liczne możliwości związane z automatyzacją procesów, analizą danych oraz personalizacją usług. Zastosowanie AI przyczynia się do zwiększenia efektywności operacyjnej, poprawy obsługi klienta, a także wzmocnienia systemów zarządzania ryzykiem.

Wpływ sztucznej inteligencji na transformację instytucji bankowo-finansowych jest wielokierunkowy. Zastosowanie AI w bankowości i finansach daje wiele możliwości.

Analiza danych i prognozowanie stanowią jeden z najbardziej wartościowych obszarów zastosowania sztucznej inteligencji w sektorze bankowo-finansowym. Dzięki zaawansowanym technologiom uczenia maszynowego (ML) i analityki predykcyjnej banki mogą efektywnie przetwarzać ogromne ilości danych, identyfikować wzorce oraz przewidywać przyszłe zdarzenia. Jak podkreśla O'Leary, sztuczna inteligencja przyczynia się do szybkości przetwarzania danych, umożliwiając podejmowanie błyskawicznych decyzji komputerowych, które prowadzą do kolejnych decyzji [O'Leary, 2013, s. 96]. Ta funkcjonalność przekształca procesy decyzyjne w sektorze, podnosząc jakość zarządzania ryzykiem, personalizację usług oraz efektywność operacyjną. Ponadto big data pozwalają organizacjom przejść od intuicyjnego podejmowania decyzji do decyzji opartych na danych, co ostatecznie tworzy wartość poprzez rozwiązywanie nowych problemów lub lepsze zrozumienie już istniejących [O'Leary, 2013, s. 99]. Istotna jest również analiza zachowań klientów, która umożliwia bankom rozpoznawanie i identyfikowanie wzorców oraz dostosowywanie ofert, co pomaga zapobiegać spadkowi lojalności [Brynjolfsson, Mcafee, 2014, s. 169].

Prognozowanie zmian rynkowych za pomocą sztucznej inteligencji wspiera podejmowanie lepszych decyzji przez banki i inwestorów. Algorytmy predykcyjne stosowane przez fundusze hedgingowe przewidują ruchy cen akcji lub towarów na podstawie danych historycznych i bieżących. Technologie stosowane w analizie danych obejmują uczenie maszynowe, sztuczne sieci neuronowe oraz analizy predykcyjne oparte na big data. Uczenie maszynowe umożliwia analizowanie ogromnych ilości danych i identyfikowanie skomplikowanych zależności między zmiennymi. Sztuczne sieci neuronowe sprawdzają się w wykrywaniu wzorców w danych nieliniowych, takich jak ceny akcji czy wahania kursów walutowych. Zbiory big data, w połączeniu z AI, pozwalają na tworzenie bardziej precyzyjnych prognoz. Jednakże należy pamiętać, że wyniki analiz predykcyjnych są tak dobre, jak dane wejściowe, dlatego brak dokładnych, kompletnych lub odpowiednio przetworzonych danych może prowadzić do błędnych prognoz. Przejrzystość algorytmów AI może być problematyczna, gdy „czarne skrzynki" utrudniają zrozumienie, dlaczego dany model podjął określoną decyzję [O'Leary, 2013, s. 98].

Automatyzacja procesów to jeden z najczęściej omawianych aspektów wdrożenia AI w finansach. Rozwiązania takie jak robotyzacja procesów (RPA) pozwalają na przyspieszenie realizacji zadań takich jak przetwarzanie wniosków kredytowych czy raportowanie finansowe, eliminując jednocześnie błędy ludzkie [Kowalski, 2020]. Sztuczna inteligencja umożliwia automatyzację rutynowych zadań, co prowadzi do zwiększenia efektywności operacyjnej i redukcji kosztów. Przykładem jest wykorzystanie chatbotów do obsługi klienta, które mogą odpowiadać na najczęściej zadawane pytania, udzielać informacji o koncie, czy pomagać w przeprowadzaniu transakcji[1]. Automatyzacja procesów pozwala na znaczące ograniczenie kosztów operacyjnych i skrócenie czasu realizacji zadań. Przykładowo, wprowadzenie algorytmów uczenia maszynowego w analizie danych kredytowych pozwala na szybsze podejmowanie decyzji [Kowalski, 2020].

Personalizacja usług. Zastosowanie sztucznej inteligencji w bankowości obejmuje personalizację usług, co stało się jednym z kluczowych obszarów w sektorze bankowości. Dzięki analizie dużych zbiorów danych algorytmy AI umożliwiają tworzenie ofert dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów, co zwiększa ich satysfakcję i lojalność. Personalizacja wspierana przez AI obejmuje zarówno ofertę produktową, jak i komunikację z klientem oraz zarządzanie relacjami na każdym etapie ich cyklu życia. Rozwiązania oparte na AI takie jak chatboty i systemy rekomendacyjne umożliwiają bankom dostarczanie klientom spersonalizowanych doświadczeń. Chatboty wykorzystujące przetwarzanie języka naturalnego (NLP) są w stanie obsługiwać zapytania klientów przez całą dobę, zwiększając satysfakcję użytkowników [Zieliński, 2022].

Zwiększenie efektywności. Zastosowanie sztucznej inteligencji w sektorze bankowo-finansowym znacząco zwiększa efektywność operacyjną. Wdrażanie zaawansowanych algorytmów uczenia maszynowego (ML), robotycznej automatyzacji procesów (RPA) oraz analityki predykcyjnej umożliwia bankom optymalizację procesów, redukcję kosztów i szybsze podejmowanie decyzji, co przynosi korzyści zarówno instytucjom, jak i klientom. Jednym z kluczowych obszarów, w których AI przyczynia się do poprawy efektywności, jest automatyzacja rutynowych zadań w procesach back office takich jak automatyczna weryfikacja dokumentów za pomocą technologii OCR (*Optical Character Recognition*) oraz księgowanie transakcji i generowanie raportów finansowych. Te rozwiązania prowadzą do redukcji czasu potrzebnego na realizację zadań oraz minimalizacji błędów ludzkich.

[1] Szerzej ten temat w artykule „AI w instytucjach finansowych: jak sztuczna inteligencja redefiniuje sektor finansowy", https://bankoweabc.pl/2024/08/21/ai-w-instytucjach-finansowych/?utm_source=chatgpt.com.

4.3. Sztuczna inteligencja a bezpieczeństwo

Obszary zastosowań AI w zwiększaniu bezpieczeństwa obejmują wykrywanie i zapobieganie oszustwom finansowym, cyberbezpieczeństwo, uwierzytelnianie i ochronę tożsamości oraz monitorowanie zgodności z przepisami (RegTech). Technologie oparte na AI są kluczowe w walce z cyberprzestępczością. Algorytmy mogą wykrywać nieprawidłowości w transakcjach finansowych, co przyczynia się do zwiększenia bezpieczeństwa klientów i instytucji finansowych [Wiśniewski, 2021].

Analiza ryzyka w obszarze cyberbezpieczeństwa. Wraz z ewolucją zagrożeń cybernetycznych banki muszą być o krok do przodu. Używanie narzędzi AI/ML zwiększa cyberbezpieczeństwo, symulując potencjalne scenariusze ataków, a także identyfikując luki w zarządzaniu ryzykiem tak operacyjnym, jak i korporacyjnym. Ponadto modele sztucznej inteligencji przyczyniają się do gruntownej modernizacji systemów zarządzania transakcjami. Wynika to z potrzeby identyfikacji i eliminowania coraz nowszych zagrożeń zwiększających nie tylko ryzyko operacyjne, ale i ryzyko mające wpływ na długookresową zdolność konkurencyjną instytucji finansowej. Do grona takich zagrożeń zaliczono [Nicholls, Kuppa, Le-Khac, 2021]:

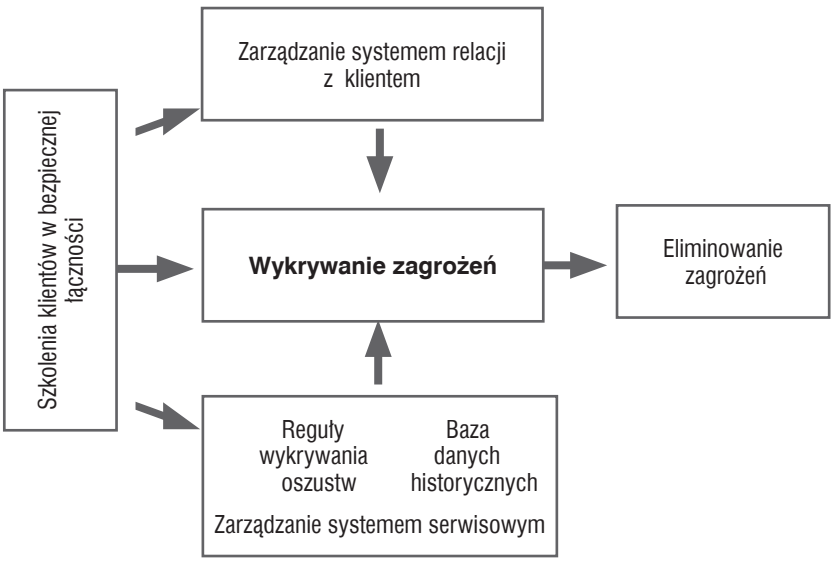
- Oszustwa finansowe (*Phishing*) [Afjal, Salamzadeh, Dana, 2023]. Cyberprzestępcy wykorzystują fałszywe e-maile, wiadomości tekstowe lub strony internetowe, które zaprojektowane są tak, aby wyglądały na legalne, aby nakłonić klientów lub pracowników do ujawnienia poufnych informacji takich jak numery kont, hasła lub dane osobowe.
- Stosowanie złośliwego oprogramowania (*Malware & Ransomware*) [Mohanty, Mishra, 2023]. Złośliwe oprogramowanie pierwszego rodzaju instalowane jest bez wiedzy użytkownika, może ono infekować bankowe systemy informatyczne w celu wyłudzania danych, a nawet przerywać procedury transakcyjne. Złośliwe oprogramowanie drugiego rodzaju blokuje użytkownikom dostęp do ich własnych systemów komputerowych lub danych, żądając okupu za przywrócenie dostępu do stacjonarnych lub mobilnych kanałów komunikacyjnych.
- Infiltrację przeglądarek BII (*Browser Infiltration* & *Injections*) – sczytywanie informacji z ekranu komputera (*Screen Grabs*), rejestratora klawiszy (*Keylogging*) i hakowanie schowka (*Clipboard Hacking*).

Na skutek tych zagrożeń powstaje ryzyko pozwów sądowych wynikających z wykorzystania internetowych materiałów chronionych prawem autorskim, obaw o stronniczość decyzji podjętych z zastosowaniem AI/ML, brak możliwości śledzenia za transakcjami aplikacji ze względu na „czarne skrzynki" oraz niebezpieczeństwo utraty prywatnych danych. W związku z tym wiele instytucji finansowych decyduje się na ostrożne podejście do AI/ML, opracowując rozmaite koncepcje systemu wykrywania i eliminowania zagrożeń (rys. 4.2).

Początkowo koncepcje takie dotyczyły wdrażania aplikacji w procesach niezwiązanych z obsługą klienta [Philippsohn, 2001]. Następne opracowywano koncepcje wspomagania pracowników w unikaniu sytuacji konfliktowych w ich kontaktach z klientami, gdzie głównym celem była redukcja ryzyka operacyjnego i zwiększenie umiejętności pracowników do wykrywania i eliminowania zagrożeń w procesach decyzyjnych [Boukherouaa, Shabsigh i in., 2021].

Nowoczesne koncepcje oparte na trzech filarach działań [Hassan, Aziz, Adriansyah, 2023]:

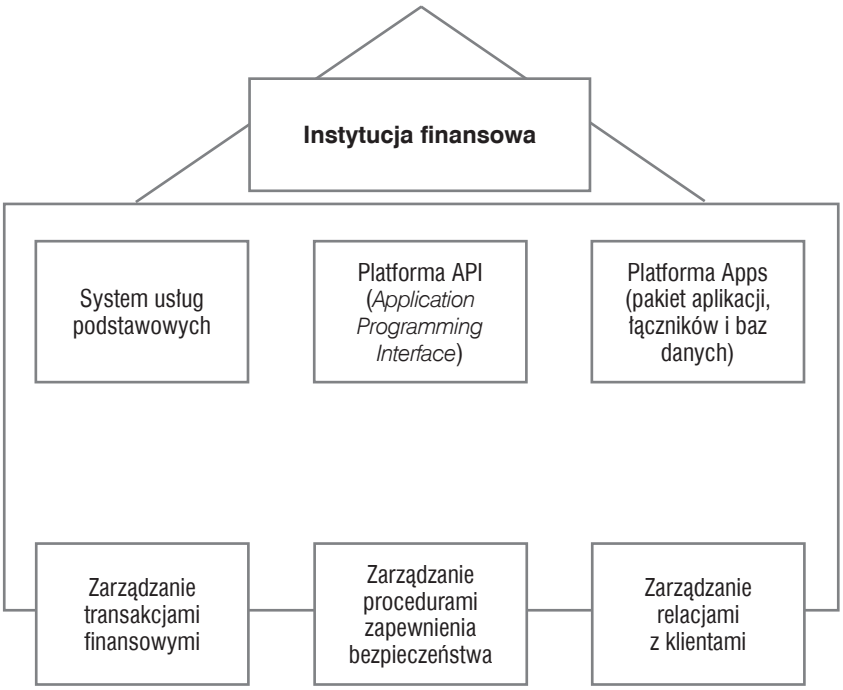
- **Ciągłe monitorowanie**. Stosowanie narzędzi takich jak systemy wykrywania włamań IDS (*Intrusion Detection System*) lub platformy zarządzania zdarzeniami niebezpiecznymi w czasie rzeczywistym – SIEM (*Security Information and Event Management*).
- **Integracyjna analiza ewentualnych zagrożeń**. Udostępnianie na bieżąco informacji o pojawiających się zagrożeniach i lukach w zabezpieczeniach z zastosowaniem podejścia UTM (*Unified Threat Management*), które polega na konsolidacji wielu funkcji zabezpieczeń obwodowych i aplikacji w jednym urządzeniu monitorującym. Innym podejściem jest stosowanie metody MFA (*Multi-Factor Authentication*), według której zalecano używanie co najmniej dwóch sposobów uwierzytelniania klienta banku, w tym sprawdzenie jego danych biometrycznych, certyfikatów zastosowanych urządzeń lub aplikacji uwierzytelniających interesanta.



Rysunek 4.2. Koncepcja systemu wykrywania i eliminowania zagrożeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Gupta, 2023; Hilal i in., 2022; Sharma i in., 2024].

Stosowanie ochrony proaktywnej. Łączenie testów penetracyjnych, działania typu RED TEAMING, polegające na identyfikacji słabych punktów w procedurach bankowych, usuwaniu luk w zabezpieczeniach, zanim zostaną wykorzystane przez cyberprzestępców. Realizowane zgodnie z regulacjami GDPR (*General Data Protection Regulation*) poprzez np. zastosowanie modułu 3E (*End-to-End Encryption*). Ten moduł zapewnia szyfrowanie danych w taki sposób, że nawet jeśli cyberprzestępcy przechwycą poufne dane, nie będą mogli ich odczytać ani wykorzystać, ponieważ szyfrowanie danych jest realizowane tak na początku, jak i podczas ich przesyłania.



Rysunek 4.3. Architektura instytucji finansowej oparta na stosowaniu narzędzi AI/ML

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z kluczowych wyzwań w zastosowaniu sztucznej inteligencji (AI) jest brak zaufania i przejrzystości systemów. „Czarne skrzynki" (*black boxes*) utrudniają zrozumienie procesów decyzyjnych algorytmów, zwłaszcza tych opartych na głębokim uczeniu, co prowadzi do trudności w wyjaśnianiu decyzji podejmowanych przez systemy AI klientom i regulatorom oraz ryzyka zmniejszenia zaufania klientów do technologii i instytucji finansowych. Rozwiązaniem mogą być modele wyjaśniające (Explainable AI, XAI), które pozwalają lepiej zrozumieć procesy decyzyjne. Kolejnym wyzwaniem jest ochrona danych osobowych i prywatność.

W najbliższych latach można się spodziewać dalszego rozwoju AI, zwłaszcza w obszarach takich jak open banking, zarządzanie majątkiem oraz identyfikacja ryzyka.

Integracja AI z technologiami blockchain może również przynieść nowe możliwości, zwłaszcza w zakresie automatyzacji i transparentności transakcji [Kowalski, 2020].

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w sektorze bankowo-finansowym ma potencjał, aby przekształcić tradycyjne podejście do wielu procesów. Choć istnieją wyzwania związane z wdrożeniem tych technologii, korzyści związane z ich zastosowaniem przewyższają potencjalne trudności. Kluczowe znaczenie ma jednak odpowiednie zarządzanie danymi, dostosowanie regulacji prawnych oraz edukacja pracowników i klientów [Nowak, 2021]. Sztuczna inteligencja ma potencjał, aby zrewolucjonizować sektor bankowo-finansowy, oferując nowe możliwości, ale także stawiając przed nim wyzwania związane z transparentnością, interpretowalnością, uczciwością, odpowiedzialnością i zaufaniem oraz zapewnieniem bezpieczeństwa [*The AI Revolution…*, s. 8].

Specjaliści ds. bezpieczeństwa systemów informacyjnych używają różnych narzędzi do gromadzenia aktualnych, użytecznych informacji o cyberprzestępcach, co umożliwia im proaktywne zwalczanie stale rosnącej różnorodności i częstotliwości cyberataków. Cyberbezpieczeństwo to zbiór sprzętu i pakietów oprogramowania przeznaczonych do ochrony systemów podłączonych do Internetu przed cyberzagrożeniami. Jest używany przez osoby prywatne i przedsiębiorstwa do ochrony przed nieautoryzowanym dostępem do ich baz danych i innych systemów komputerowych. Cyberbezpieczeństwo można podzielić na kilka różnych klastrów, których koordynacja w ramach instytucji finansowych jest kluczowa dla sprawnego funkcjonowania. Klastry te obejmują następujące elementy:

- Zabezpieczenia aplikacji przed atakami hackerskimi poprzez regularne aktualizacje.
- Bezpieczeństwo informacji lub baz danych przed włamaniami.
- Bezpieczeństwo sieci telekomunikacyjnych.
- Odzyskiwanie danych po awarii i planowanie ciągłości działania.
- Bezpieczeństwo operacyjne chroniące przed poniesieniem strat lub nieuzasadnionych kosztów spowodowanych przez niewłaściwe procesy wewnętrzne.
- Bezpieczeństwo w chmurze obliczeniowej.
- Bezpieczeństwo infrastruktury krytycznej instytucji finansowej.
- Bezpieczeństwo sprzętu komputerowego i sieci telekomunikacyjnych.
- Edukacja pracowników i klientów banku.

Tabela 4.2. Usprawnienia w działaniach banków poprzez wdrożenie AI/ML-technologii

Lp.	Usprawnienie	Komentarz
1.	Poprawa jakości usług w ramach *Front Office* oraz *Back Office*	Kluczowe czynniki wpływające na pozytywne doświadczenie klienta instytucji finansowej obejmują dostępność usług, zapewnienie bezpieczeństwa, personalizację, szybkość, łatwość i komfort przeprowadzenia transakcji. Dlatego AI/ML pomaga w realizacji różnych transakcji ze środkami finansowymi, szybko reagując na potrzeby klientów banku, dostarczając informacji o stanie ich konta, jego saldzie i historii day-to-day transakcji
2.	Redukcja liczby personelu zaangażowanego w kontakty z klientami w ramach *Front Office*	Stosowanie narządzi AI/ML zmniejsza potrzebę zaangażowania personelu banku w obsługą i pomoc klientowi, co pozwala zaoszczędzić ich zasób czasowy i poprawia efektywność działania m.in. przez pozyskiwanie nowych klientów, zwiększanie sprzedaży produktów i usług oraz zatrzymanie migracji klientów do konkurencji
3.	Analiza danych w ramach *Back Office*	Wdrażane platform danych klientów nazywanych CDP (*Customer Data Platform*), których celem jest nie tylko wsparcie pracowników w przewidywaniu potrzeb klientów, ale także w optymalizacji potoków finansowych, eliminacji sytuacji konfliktowych, kiedy bank nie jest w stanie dokonać transakcji
4.	Zwiększone bezpieczeństwo	W odpowiedzi na rozwój technologii cyfrowych od 17 stycznia 2025 r. wszystkie instytucje finansowe są zobowiązane do stosowania rozporządzenia DORA (*Digital Operational Resilience Act*). Rozporządzenie dotyczy m.in. zarządzania ryzykiem operacyjnym, zgłaszania incydentów, cyklicznych testów penetracyjnych systemów komputerowych i sieci w celu identyfikacji luk w odporności cyfrowej instytucji finansowych
5.	Przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy i finansowaniu terroryzmu CTF (*Combating Terrorism Financing*)	Przeciwdziałanie praniu brudnych pieniędzy AML (*Anti-Money Laundering*), czyli procederowi, w którym nielegalnie zdobyte środki są przekształcane w pozornie legalne aktywa finansowe. Zwykle przebiega to w trzech etapach: lokalizacja, przekształcanie i integracja. AI /ML mogą być wykorzystywane do każdego z nich, wykrywając nietypowe transakcje dzięki analizie dużych baz danych
6.	Ułatwienie napraw i modernizacja narzędzi AI/ML w ramach *Back Office*	Poważnym problemem banków jest ogromna ilość danych pochodzących z różnych źródeł. AI/ML narzędzia otwierają możliwości wdrożenia tzw. mikroserwisów opartych na oprogramowaniu ze strukturą modułową, co ułatwia ich wdrażanie i modyfikowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Ashta, Herrmann, 2021; Boukherouaa i in., 2021; Despotović i in., 2023; Odeyemi i in. 2024].

4.4. Zakończenie

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w sektorze bankowo-finansowym niesie ze sobą zarówno liczne szanse, jak i istotne wyzwania na poziomie makro, mezo i mikro.

Tabela 4.3. Ewaluacja skutków wykorzystania AI(SI) w przemyśle bankowo-finansowym

Poziom analizy		Koszty – zagrożenia	Korzyści – szanse
Makro	Kraje wysoko rozwinięte	Klimatyczne i ekologiczne skutki wzrostu cyfryzacji (np. ogromne zużycie energii przez centra danych)	Globalna współpraca w rozwiązywaniu problemów klimatycznych (np. systemy monitoringu)
		Ryzyko dominacji kilku dużych firm technologicznych, które oferują AI jako usługę (np. big tech w chmurze)	Możliwość rozwoju technologii opartej na sztucznej inteligencji (AI) w wielu dziedzinach
		Brak wspólnych uregulowań prawnych i współpracy w skali globalnej	„Twórcza destrukcja”
	Kraje wschodzące i peryferyjne	Nierówności cyfrowe między krajami (ryzyko marginalizacji – cyfrowy kolonializm)	Powstawanie nowych branż opartych na ekologicznych technologiach
		Integracja AI z istniejącymi systemami wymaga znacznych inwestycji	Rozwój edukacji cyfrowej, szczególnie w regionach opóźnionych technologicznie
		Nasilenie migracji wykwalifikowanej siły roboczej do krajów rozwiniętych („drenaż mózgów”).	Możliwość inteligentnego naśladowania doświadczeń krajów wysoko rozwiniętych
Mezo	Sektor bankowo-finansowy	Monopolizacja rynku przez gigantów technologicznych	Personalizacja usług finansowych i pozafinansowych dzięki danym i analityce
		Ewentualna likwidacja miejsc pracy w tradycyjnych sektorach jako skutek automatyzacji (*lean banking*)	Rozwój innowacyjnych produktów opartych na danych (np. dynamiczne ubezpieczenia)
		Zwiększone ryzyko oszustw i wycieków danych klientów	
		Wpływ konkurencji wewnątrzsektorowej na ryzyko upadłości niektórych banków i parabanków	Wpływ konkurencji wewnątrzsektorowej na poprawę poziomu obsługi klientów
Mikro	Banki i inne instytucje finansowe	Uzależnienie firm od zewnętrznych dostawców technologii (np. *cloud computing*)	Wzrost produktywności pracowników, elastyczności pracy i możliwości zdalnej współpracy (np. boty na infolinii, asystent płatności)
		Wadliwe modele mogą powodować błędne decyzje, a w ich wyniku straty finansowe	Innowacyjne usługi takie jak doradztwo inwestycyjne w czasie rzeczywistym
		Nakłady związane z inwestycjami w hardware i software	Monitorowanie transakcji płatniczych i kartowych w celu wykrywania i blokowania prób wyłudzenia funduszy klienta
		Narzędzie do optymalizacji kosztów (CRM, modele targetowania klientów)	
	Klienci instytucjonalni i indywidualni	Brak odpowiednich kompetencji cyfrowych wśród pracowników i klientów	Klienci indywidualni i instytucjonalni zyskują dostęp do lepiej odpowiadających im rozwiązań finansowych
		Bariera braku zaufania do bezpieczeństwa e-finansów, w tym do AI	Niższe koszty transakcyjne związane z korzystaniem z usług finansowych

Źródło: opracowanie własne.

W skali globalnej pojawiają się kwestie związane z nierównościami cyfrowymi oraz zagrożeniem dominacji kilku wielkich graczy technologicznych, ale jednocześnie AI stwarza możliwość rozwoju nowych technologii i współpracy w zakresie monitorowania zmian klimatycznych.

Na poziomie sektora finansowego rosnące znaczenie automatyzacji może prowadzić do redukcji etatów i monopolizacji rynku, jednocześnie jednak personalizacja usług oraz rozwój innowacyjnych produktów finansowych znacząco zwiększą konkurencyjność firm. Instytucje finansowe będą jednak musiały mierzyć się z uzależnieniem od dostawców technologii oraz ryzykiem błędnych decyzji wynikających z wadliwych modeli AI.

Z punktu widzenia klientów indywidualnych jak i instytucjonalnych kluczowymi wyzwaniami pozostają bariery kompetencyjne oraz brak zaufania do bezpieczeństwa cyfrowych rozwiązań finansowych. Jednakże dostęp do bardziej dostosowanych usług dla klientów oraz niższe koszty transakcyjne sprawiają, że AI w finansach może się stać kluczowym elementem poprawy jakości obsługi i efektywności procesów.

Aby maksymalizować korzyści płynące z wdrożenia AI i minimalizować ryzyko, konieczne jest opracowanie skutecznych regulacji prawnych, inwestowanie w edukację cyfrową oraz wdrażanie rozwiązań zwiększających bezpieczeństwo i transparentność algorytmów. Ostatecznie odpowiednie zarządzanie AI może się przyczynić do bardziej zrównoważonego i innowacyjnego rozwoju sektora bankowo-finansowego.

Bibliografia

Afjal M., Salamzadeh A., Dana L.P. [2023], *Financial Fraud and Credit Risk: Illicit Practices and Their Impact on Banking Stability*, „Journal of Risk and Financial Management", 16(9).

AI w instytucjach finansowych: jak sztuczna inteligencja redefiniuje sektor finansowy, https://bankoweabc.pl/2024/08/21/ai-w-instytucjach-finansowych/?utm_source=chatgpt.com.

Arjun R., Kuanr A., Suprabha K.R. [2021], *Developing banking intelligence in emerging markets: Systematic review and agenda*, „International Journal of Information Management Data Insights", 1(2).

Ashta A., Herrmann H. [2021], *Artificial intelligence and fintech: An overview of opportunities and risks for banking, investments, and microfinance*, „Strategic Change", 30(3).

Boukherouaa E.B., Shabsigh M.G., AlAjmi K., Deodoro J., Farias A., Iskender E.S., Ravikumar R. [2021], *Powering the digital economy: Opportunities and risks of artificial intelligence in finance*, „International Monetary Fund, Departmental Paper", No DP/2021/024.

Brynjolfsson E., Mcafee A. [2014], *The Second Machine Age*, Norton & Company, Inc., New York, NY 10110.

Despotović A., Parmaković A., Miljković M. [2023], *Cyber crime and cyber security in fintech*, [w:] S. Benković, A. Labus, M. Milosavlievič, *Digital Transformation of the Financial Industry: Approaches and Applications*, Springer International Publishing, s. 255–272.

Duan Y., Edwards J.S., Dwivedi Y.K. [2019], *Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda*, „International Journal of Information Management", 48, October.

Gupta P. [2023], *Leveraging Machine Learning and Artificial Intelligence for Fraud Prevention*, „International Journal of Computer Science and Engineering", 10(5).

Hassan M., Aziz L.A.R., Andriansyah Y. [2023], *The role artificial intelligence in modern banking: an exploration of AI-driven approaches for enhanced fraud prevention, risk management, and regulatory compliance*, „Reviews of Contemporary Business Analytics", 6(1).

Hilal W., Gadsden S.A., Yawney J. [2022], *Financial fraud: a review of anomaly detection techniques and recent advances,* „Expert Systems with Applications", 193.

Kowalski J. [2020], *Automatyzacja procesów w bankowości*, „Finanse XXI wieku", 12(3).

Mohanty B., Mishra S. [2023], *Role of Artificial Intelligence in Financial Fraud Detection*, „Academy of Marketing Studies Journal", 27(S4).

Nicholls J., Kuppa A., Le-Khac N.A. [2021], *Financial cybercrime: A comprehensive survey of deep learning approaches to tackle the evolving financial crime landscape*, „IEEE Access", 9.

Nowak A. [2021], *Etyczne aspekty wdrażania SI w finansach*, „Przegląd Finansowy", 15(2).

O'Leary D.E. [2013], *Artificial Intelligence and Big Data*, https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6547979.

Odeyemi O., Mhlongo N.Z., Nwankwo E.E., Soyombo O.T. [2024], *Reviewing the role of AI in fraud detection and prevention in financial services*, „International Journal of Science and Research Archive", 11(1).

Philippsohn S. [2001], *Trends in cybercrime – An overview of current financial crimes in the Internet*, „Computers & Security", 20(1).

Sharma R., Mehta K., Sharma P. [2024], *Role of Artificial Intelligence and Machine Learning in Fraud Detection and Prevention*, [w:] *Risks and Challenges of AI-Driven Finance: Bias, Ethics and Security*, IGI Global, s. 90–120.

The AI Revolution: Opportunities and Challenges for the Finance Sector [2023], The Alan Turing Institute.

Wiśniewski P. [2021], *Modelowanie ryzyka z wykorzystaniem sztucznej inteligencji*, „Journal of Financial Studies", 28(1).

Zanke P. [2023], *AI-Driven fraud detection systems: a comparative study across banking, insurance, and healthcare*, „Advances in Deep Learning Techniques", 3(2).

Zieliński T. [2022], *Chatboty w bankowości – korzyści i wyzwania*, „Technologie Finansowe", 8(4).

Rozdział 5. Bezpieczeństwo narodowe a finansowanie ochrony ludności i obrony cywilnej

Małgorzata Kochanowicz

5.1. Wstęp

Ochrona ludności i obrona cywilna to systemy, które bronią podstawowego prawa człowieka, jakim jest poczucie bezpieczeństwa. Powinny być one odporne na wszelkie zagrożenia, co stanowi trudne zadanie, ponieważ, jak zaznaczył Ziobro, zbiór niebezpieczeństw jest otwarty, różnorodny, stale ewoluuje i jest wynikiem ciągłych zmian, które zachodzą na świecie [Ziobro, 2019, s. 7]. Jak wskazał Wolanin, bezpieczeństwo jest rozumiane jako stan naturalnego i cywilizacyjnego otoczenia, które zapewnia człowiekowi i społeczeństwu niezakłócony rozwój oraz pomyślność [Wolanin, 2005, s. 62]. Z kolei Ściborek i inni [2015, s. 19] podkreślają, że bezpieczeństwo i świadomość jego to nieodłączne elementy ludzkiego życia, które stanowią podstawowe potrzeby. Bezpieczeństwo daje poczucie pewności oraz gwarancje możliwości przeżycia i bytowania. W szerszym znaczeniu bezpieczeństwo oznacza również rozwój, a ponadto daje możliwość samorealizacji. Jak przedstawił Chojnowski, rodzajem bezpieczeństwa, które obejmuje egzystencjalne potrzeby człowieka, jest bezpieczeństwo narodowe. Jego fundamentalnym elementem jest obrona narodowa utożsamiana z przeciwstawieniem się zbrojnej agresji innego państwa lub państw. Przy czym, aby zapewnić skuteczność bezpieczeństwa narodowego, należy uporządkować podejście do ochrony i obrony wartości narodowych, które są egzystencjalne [Chojnowski, 2023, s. 36]. Wiśniewski zwrócił uwagę, iż w tradycyjnym, wąskim znaczeniu pojęcie bezpieczeństwa narodowego ma polityczno-militarny charakter, jednakże współczesne, poszerzone

znaczenie tego pojęcia wykracza poza te ramy, rozszerzając charakter bezpieczeństwa narodowego na indywidualne i zbiorowe zaspokajanie potrzeb ludzkich, na przykład w zakresie poczucia bezpieczeństwa. Państwo powinno być przygotowane na wypadek wystąpienia zagrożeń, a następnie powinno być przygotowane do usuwania niebezpieczeństw, również za pomocą wyjątkowych środków [Wiśniewski, 2008, s. 27]. Ficoń wskazuje, że bezpieczeństwo narodowe to rozległy obszar kompetencji państwa obejmujący wszystkie dziedziny życia, między innymi społeczno-polityczne [Ficoń, 2020, s. 32]. Z kolei E. Nowak i M. Nowak podkreślają, że polityka bezpieczeństwa narodowego to część polityki państwa stanowiąca jej główny element. Dotyczy ona realizacji żywotnych, czyli egzystencjalnych interesów narodowych oraz zapewnienia między innymi przetrwania, stanu posiadania, rozwoju, jak również jakości życia [Nowak, Nowak, 2023, s. 128]. Izdebski prezentuje pogląd, że na bezpieczeństwo narodowe ma wpływ również obrona cywilna, która stanowi komponent systemu ochrony ludności w czasie wojny [Izdebski, 2022, s. 2].

Z uwagi na nierozerwalność bezpieczeństwa narodowego z pojęciami „ochrona ludności" i „obrona cywilna" należy przytoczyć wyjaśnienie tych pojęć. Definicję ochrony ludności zaproponował Trocha [2024] w artykule „Ochrona ludności", określając ją jako całość przedsięwzięć, które obejmują działania organów administracji publicznej, organizacji pozarządowych, podmiotów gospodarczych oraz innych instytucji, mające na celu zabezpieczenie takich wartości jak życie, zdrowie, mienie, środowisko naturalne czy inne wartości niezbędne do przetrwania w sytuacji pojawienia się wszelkich zagrożeń naturalnych lub wynikających z działalności człowieka. Działania te można podzielić na czynności zapobiegawcze oraz reagowania. Autor zaznaczył, że potrzeba ochrony ludności jest ważna zarówno w czasie pokoju, kryzysu, okupacji, jak i wojny, ponieważ zagrożenia o charakterze masowym istnieją nie tylko w czasie konfliktów zbrojnych [Trocha, 2024, s. 167]. Kolejną definicję ochrony ludności przedstawił Kitler [2001], określając ją jako całokształt działań wszystkich podmiotów prawa państwowego, które mają za zadanie zapewnić bezpieczeństwo społeczne, mienia, dóbr dziedzictwa narodowego, jak również środowiska w czasie klęsk, katastrof naturalnych oraz wojny. Bezpieczeństwo społeczności lokalnej – jak przedstawiają to A. Piedel i M. Piedel [2020, s. 212] – dotyczy stanu ochrony i poczucia pewności, wolności od zagrożeń życia, zdrowia, dóbr materialnych, norm prawnych, oznacza również gwarancję harmonijnego rozwoju oraz pielęgnowania norm społecznych i tradycji, które są podstawą demokratycznego państwa. Z kolei Śmiałek [2023, s. 44] wyraża pogląd, że ochrona ludności i obrona cywilna mają ten sam cel, a mianowicie ochronę życia i zdrowia człowieka, mienia, dziedzictwa kulturowego czy środowiska naturalnego. Autorka podkreśla, że wymienione pojęcia odróżnia okoliczność powodująca konieczność ochrony tych wartości. Co do ochrony ludności są to zdarzenia spowodowane wystąpieniem zagrożeń naturalnych lub działalnością człowieka, jeśli zaś chodzi o obronę cywilną, są to zdarzenia spowodowane wystąpieniem działań zbrojnych lub klęsk żywiołowych. Potwierdził to Zieliński [2017, s. 106], wskazu-

jąc, iż zadaniem obrony cywilnej jest zapewnienie bezpieczeństwa ludności cywilnej w trakcie działań zbrojnych, natomiast ochrona cywilna obejmuje działania wykonywane w celu ochrony ludności w każdych warunkach. Obrona cywilna jest ważnym elementem ochrony ludności, czego najlepszym przykładem jest wojna na Ukrainie, co w swojej publikacji uzasadnia Wróblewski [2024, s. 78]. Zdaniem Koniecznego ochrona ludności i obrona cywilna nie powinny być odrębnymi systemami, ponieważ „…przypisanie zadań w istniejącym stanie struktury administracji publicznej i zasobów ratowniczych daje gwarancje uregulowania tej kwestii, z zastrzeżeniem pełnej i kontrolowanej integracji zadań w ramach jednego aktu prawnego" [Konieczny, 2023, s. 15]. Z kolei Michailiuk [2017, s. 60] rozpatruje ochronę ludności w dwóch formach – pierwsza to ochrona zbiorowa, a więc ochrona całości społeczeństwa realizowana przez instytucje państwowe (alarmowanie, wykrywanie zagrożeń), druga to ochrona indywidualna, oparta na jednostce i jej wiedzy w zakresie reagowania na zagrożenia, udzielania pierwszej pomocy, znajomości sygnałów alarmowych oraz zasad ewakuacji. Konieczny [2023] prezentuje stanowisko, iż ochrona ludności, w tym obrona cywilna, stanowią wspólne zadanie nie tylko administracji publicznej, ale również ratownictwa i obywateli. Zadanie w postaci ochrony ludności wykonywane jest permanentnie, rozpoczynając od fazy zapobiegania, następnie przez fazę przygotowania, reagowania, a kończąc na usuwaniu skutków klęsk żywiołowych w fazie odbudowy. Jak zaznacza autor, „integracja wspólnych działań z przeznaczeniem określonego budżetu w oparciu o PKB jest dzisiaj koniecznym, pilnym i przede wszystkim możliwym rozwiązaniem do wdrożenia" [Konieczny, 2023, s. 17]. Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej podejmująca wyzwanie stworzenia skutecznego systemu ochrony ludności i obrony cywilnej uregulowała również zasady finansowania tego systemu, wyznaczając granice finansowania w oparciu o PKB. W dalszym tekście przedstawiono najważniejsze z nich.

5.2. Naczelne zasady finansowania ochrony ludności i obrony cywilnej

Zapewnienie ochrony ludności postrzegane jest jako jeden z podstawowych obowiązków państwa względem obywatela. Celem systemu ochrony ludności jest ochrona takich wartości jak: życie i zdrowie ludzkie, mienie, dziedzictwo kulturowe i środowisko naturalne w sytuacjach spowodowanych zagrożeniami naturalnymi czy wywołanymi przez człowieka. Ochrona ludności jest wyrazem konstytucyjnej zasady ochrony życia, o której stanowi art. 38 Konstytucji Rzeczpospolitej Polskiej, jak również nakazu zagwarantowania bezpieczeństwa obywateli, o którym z kolei stanowi art. 5 Konstytucji Rzeczpospolitej Polskiej [Uzasadnienie do ustawy, s. 1]. W Polsce system ochrony ludności uregulowany został ustawą z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (dalej zwana „Ustawą"), która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2025 r. (wyjątek stanowią następujące

artykuły: art. 16, art. 156, art. 198 i art. 199, art. 76 ust. 5 i art. 78 ust. 2, art. 11 ust. 3 pkt 3, art. 45–48, art. 189, art. 211 oraz art. 187) [Ustawa, art. 212]. Ustawa zdefiniowała ochronę ludności jako system, na który składają się organy administracji publicznej, których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa ludności. Zapewnienie bezpieczeństwa ludności ma się odbywać poprzez ochronę takich wartości jak: życie i zdrowie ludzi, mienie, w tym zwierzęta. Dodatkowo, w sytuacji zagrożenia, mają być chronione: infrastruktura, która jest niezbędna do zaspokojenia potrzeb bytowych, dobra kultury i środowisko [Ustawa, art. 2 ust. 1]. Z kolei obronę cywilną ustawa zdefiniowała jako realizującą zadania, które zostały określone w art. 61 lit. a Protokołu dodatkowego do Konwencji Genewskich z 12 sierpnia 1949 r. dotyczącego ochrony ofiar międzynarodowych konfliktów zbrojnych (Protokół I), sporządzonego w Genewie dnia 8 czerwca 1977 roku. Celem obrony cywilnej zgodnie z ustawą jest ochrona ludności cywilnej przed zagrożeniami, które są skutkiem działań zbrojnych i ich następstw [Ustawa, art. 2 ust. 2]. Obroną cywilną staje się ochrona ludności z chwilą wprowadzenia stanu wojennego i w czasie wojny [Ustawa, art. 2 ust. 3].

Konieczność wykonania licznych zadań w zakresie ochrony ludności i obrony cywilnej, określonych w art. 4 ustawy, na przykład w zakresie przygotowania ludności do właściwego zachowania się w sytuacji wystąpienia zagrożenia, zapewnienia odpowiednich warunków do ewakuacji ludności, zapewnienia miejsc doraźnego schronienia, zabezpieczenia dóbr kultury oraz mienia, tworzenia rezerw materiałowych oraz finansowych [Ustawa, art. 4] – niewątpliwie wiąże się z ponoszeniem przez państwo wydatków i obligatoryjnością stworzenia systemu finansowania. Z obowiązku tego nie zwalnia fakt, że zaproponowane w projekcie ustawy, a następnie zamieszczone w obowiązującej ustawie rozwiązania systemu ochrony ludności nie tworzą nowych struktur, lecz wskazują obecnie funkcjonujące struktury oraz organizacje publiczne takie jak: organy, instytucje czy służby, na których opiera się funkcjonowanie systemu ochrony ludności i obrony cywilnej [Uzasadnienie, s. 10]. Z uwagi na konieczność ponoszenia wydatków na ochronę ludności i obronę cywilną oraz potrzebę stworzenia struktury przepływu środków finansowych pomiędzy podmiotami administracji ustawa wprowadziła Program Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej [Ustawa, art. 7], a zasady finansowania systemu zostały określone w rozdziale 11 ustawy. Dokonując analizy przepisów zawartych w tym rozdziale, można wskazać, że jedną z naczelnych zasad jest reguła ustalająca, że koszty realizacji zadań określonych w ustawie pokrywane są w ramach środków będących w dyspozycji właściwych dysponentów części budżetu państwa. Ponadto środki te przeznacza się na finansowanie lub dofinansowanie tzw. zadań ochrony ludności i obrony cywilnej (w tym również tych o charakterze obronnym), które są przeznaczane zwłaszcza na: (1) „tworzenie oraz utrzymanie zasobów ochrony ludności, w tym rozwój krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego, ochotniczych straży pożarnych i podmiotów ochrony ludności; (2) zakupy i modernizację sprzętu, w tym sprzętu teleinformatycznego; (3) budowę i utrzymanie baz magazynowych; (4) budowę, modernizację i remont infrastruktury związanej

z ochroną ludności i obroną cywilną, w tym budowli ochronnych; (5) szkolenia i edukację" [Ustawa, art. 152] i które są jednocześnie realizowane przez tzw. organy ochrony ludności i podmioty ochrony ludności. Dofinansowanie może nastąpić w całości lub części. Jak wskazano, dofinansowanie może dotyczyć zarówno organów administracji publicznej, jak i podmiotów ochrony ludności, które są wymienione w art. 17 ust. 1 ustawy, a są to dla przykładu Polski Związek Łowiecki czy Aeroklub Polski. Ponadto organy ochrony ludności mają przyznane uprawnienie, w ramach swojej właściwości, do udzielania podmiotom ochrony ludności (wymienionym w art. 17 ust. 1 ustawy) dotacji celowych na realizację zadań ochrony ludności i obrony cywilnej [Ustawa, art. 153 ust. 1].

Pierwszy Program Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej zostanie opracowany i przedstawiony do uzgodnienia i zaopiniowania właściwym podmiotom w terminie trzech miesięcy od dnia ogłoszenia ustawy. Ów pierwszy program będzie podstawą finansowania realizacji zadań ochrony ludności i obrony cywilnej w latach 2025–2026 [Ustawa, art. 199 ust. 1 i 2], a więc będzie dotyczyć dwóch lat, choć, co do zasady, taki plan będzie przygotowywany co cztery lata. Z kolei na poziomie gminy, powiatu i samorządu województwa finansowanie zadań ochrony ludności i obrony cywilnej planuje się w ramach budżetów tych jednostek, a zadania te mogą być finansowane w ramach rezerwy celowej, o której stanowi art. 26 ust. 4 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym. Zadania własne z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej jednostek samorządu terytorialnego są finansowane albo dofinansowane w formie dotacji celowej z budżetu państwa, natomiast na finansowanie zadań zleconych z zakresu administracji rządowej oraz z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej jednostki samorządu terytorialnego otrzymują z budżetu państwa dotacje celowe w wysokości, która zapewnia realizację tych zadań [Ustawa, art. 154 ust. 1–4]. W obydwu przypadkach dotacje są przekazywane przez wojewodę [Ustawa, art. 154 ust. 5], a zasady przyznawania i rozliczania dotacji określa ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1530).

Jedną z naczelnych zasad jest, że na finansowanie zadań z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej przeznacza się corocznie środki w wysokości nie niższej niż 0,3% produktu krajowego brutto [Ustawa, art. 155 ust. 1]. Ustawa w art. 155 ust. 2 precyzuje, które środki mają być przeznaczone na ten cel, a są to dla przykładu środki na realizację zadań z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej przeznaczone przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych i wojewodów. Należy doprecyzować, że wartość produktu krajowego brutto ustalana jest na podstawie wartości wskazanej w obwieszczeniu Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego, które jest wydawane na podstawie art. 5 ustawy z dnia 26 października 2000 r. o sposobie obliczania wartości rocznego produktu krajowego brutto (Dz.U. z 2021 r. poz. 151), według stanu na dzień 31 sierpnia [Ustawa, art. 155 ust. 3], przy czym w ramach tego limitu (tj. 0,3% PKB) 0,15% PKB jest wydzielane na zadania o charakterze obronnym [Ustawa, art. 155 ust. 2 pkt 3]. Przeznaczenie środków

w wysokości nie niższej niż 0,3% produktu krajowego brutto ma zabezpieczyć potrzeby ochrony Rzeczpospolitej Polskiej, liczącej na dzień 31.12.2023 r. 37 637 tys. ludności [Rocznik Statystyczny, 2024, s. 198]. Sposób finansowania realizacji zadań ochrony ludności i obrony cywilnej ze wskazanych środków, w tym planowaną wysokość corocznych środków przeznaczonych na finansowanie zadań z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej, z podziałem na poszczególne lata realizacji Programu [Rozporządzenie Rady Ministrów z 23 stycznia 2025 r.] – określa Program Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej, który jest opracowywany przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych [Ustawa, art. 156 ust. 1 i 2] na cztery lata i aktualizowany co dwa lata [Ustawa, art. 156 ust. 3].

Kolejną istotną regułą jest możliwość przeznaczania środków przez spółki z udziałem Skarbu Państwa, z udziałem jednostek samorządu terytorialnego i z udziałem państwowych osób prawnych – do 0,3% zysków netto za rok poprzedni – na Fundusz Modernizacji Bezpieczeństwa Publicznego i Ochrony Ludności [Ustawa, art. 157]. Fundusz ten jest państwowym funduszem celowym, którego dysponentem jest minister właściwy do spraw wewnętrznych [Ustawa o Agencji Mienia Wojskowego, art. 31]. Należy zwrócić uwagę, że na ten fundusz wpływają również inne środki niezwiązane bezpośrednio z systemem ochrony ludności i obrony cywilnej [Ustawa o Agencji Mienia Wojskowego, art. 31 ust. 2 i 3], choć część z nich, np. środki pieniężne pochodzące z grzywien nakładanych w drodze mandatu karnego, o których mowa w art. 23 ust. 6 ustawy z dnia 24 sierpnia 1991 r. o Państwowej Straży Pożarnej [Ustawa o Agencji Mienia Wojskowego, art. 31 ust. 2 pkt 3], czy odsetki od wolnych środków przekazanych w zarządzanie zgodnie z przepisami ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych [Ustawa o Agencji Mienia Wojskowego, art. 31 ust. 2 pkt 4]) – jest przeznaczana na uzupełnienie finansowania zadań ochrony ludności i obrony cywilnej [Ustawa o Agencji Mienia Wojskowego, art. 31 ust. 4 pkt 2 i ust. 6], a część w postaci środków pieniężnych uzyskanych z gospodarowania mieniem Skarbu Państwa przekazanym Agencji przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych, a następnie przekazywanych przez Agencję w wysokości odpisu określonego w art. 30 ust. 5 Ustawy z dnia 10 lipca 2015 r. o Agencji Mienia Wojskowego [Ustawa o Agencji Mienia Wojskowego, art. 31 ust. 2 pkt 1] na realizację zadań inwestycyjnych w jednostkach administracji samorządowej i rządowej [Ustawa o Agencji Mienia Wojskowego, art. 31 ust. 4 pkt 1 i ust. 5].

Co ważne, do 22 kwietnia 2022 r. obrona cywilna regulowana była przez ustawę z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (Dz.U. z 2021 r. poz. 372 ze zm.), która wskazywała, że centralnym organem administracji rządowej w sprawach dotyczących obrony cywilnej był Szef Obrony Cywilnej Kraju [Ustawa o powszechnym obowiązku, art. 17 ust. 1]. Dnia 23 kwietnia 2022 r. ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej została zastąpiona ustawą z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny i przestało obowiązywać rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września

1993 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania szefa obrony cywilnej kraju, szefów obrony cywilnej województw i gmin oraz zasad i trybu kierowania, a także koordynowania przez nich przygotowań i realizacji przedsięwzięć obrony cywilnej (Dz.U. z 1993 r. poz. 91 ze zm.). Ponadto „od czasu reformy ustrojowej w RP, obszar obrony cywilnej stracił swoją funkcjonalność" [Uzasadnienie, s. 4]. Oznacza to budowanie przez ustawę systemu ochrony ludności i obrony cywilnej od nowa, a w konsekwencji ponoszenie większych wydatków i konieczność prawnego zorganizowania systemu finansowania.

5.3. Determinanty systemu ochrony ludności i obrony cywilnej, w tym zasad finansowania trzeciej dekady XXI wieku

Trzecia dekada XXI wieku jest dla Europy trudnym doświadczeniem, albowiem miały miejsce tragiczne zdarzenia, takie jak napaść zbrojna Federacji Rosyjskiej na Ukrainę, która przyniosła przestępstwa dokonywane na ludności cywilnej oraz wywieranie terroru poprzez niszczenie infrastruktury krytycznej. Następnie nastąpiła w Polsce we wrześniu 2024 roku powódź w południowym dorzeczu Odry spowodowana niżem genueńskim, oprócz tego nastąpiły pożary w Grecji w lipcu 2023 roku, powodzie w Niemczech i Belgii w 2021 roku czy burze i huragany w Niemczech i Francji w 2020 roku. Również na początku XXI wieku „pojawiły się na poziomie globalnym i regionalnym nowe procesy oraz ukształtowały się zjawiska, pojawiły się nowe kryzysy" [Obrusiewicz, 2022, s. 174], zwłaszcza od 2014 roku [Uzasadnienie, s. 4]. Obecnie Polska znajduje się w niestabilnej sytuacji bezpieczeństwa w otoczeniu zewnętrznym. Wymienione wydarzenia udowodniły, że niezbędne jest stworzenie takiego systemu, który chroniłby podstawowe prawa człowieka, takie jak prawo do życia, zdrowia czy bezpieczeństwa, w czasie pokoju i wojny.

Niewątpliwie kolejną grupą determinantów ochrony ludności i obrony cywilnej, poza przedstawionymi zdarzeniami, są współczesne zagrożenia, do których zaliczamy zagrożenia „naturalne, jak i zagrożenia asymetryczne, terrorystyczne, cybernetyczne, hybrydowe oraz pozostałe zagrożenia spowodowane przez człowieka, obejmujące w szczególności zagrożenia militarne o gwałtownym i niszczycielskim oddziaływaniu na ludzi, infrastrukturę i środowisko naturalne" [Uzasadnienie, s. 1]. Niebezpieczeństwo mogą stanowić również „terroryzm, katastrofy technologiczne i naturalne, przerwy w dostawie energii, ingerencja w prawidłowe funkcjonowanie systemów teleinformatycznych, w większym niż kiedykolwiek stopniu, często w masowej skali" [Informacja Nr KPB-4114-01-00/2012, s. 8]. Na przedmiotowe zagrożenia należy odpowiedzieć zbudowaniem skutecznego systemu ochrony ludności i obrony cywilnej, który pomoże uchronić ludzkość przed tragediami bądź zminimalizować ich skutki. Kolejnym determinantem systemu

ochrony ludności i obrony cywilnej jest konieczność zapewnienia warunków do przetrwania ludności [Uzasadnienie, s. 1].

W odpowiedzi na zagrożenia i wyzwania trzeciej dekady XXI wieku Polska zaczęła tworzyć system ochrony ludności i obrony cywilnej mający chronić ludzkie życie i zdrowie, mienie i dziedzictwo kulturowe oraz środowisko naturalne w sytuacjach zagrożeń naturalnych lub spowodowanych przez człowieka [Ustawa, art. 2 ust. 1]. Cechami tego systemu jest nowoczesność, kompleksowość i całodobowość (https://www.gov.pl/web/obrona-cywilna/pytania-i-odpowiedzi-). Zbudowanie systemu ochrony ludności i obrony cywilnej o określonych cechach i odpornego na wszelkie zagrożenia wiąże się z koniecznością ustalenia odpowiednich zasad finansowania tego systemu. Ustawa wprost wskazała, że na finansowanie zadań z zakresu ochrony ludności i obrony cywilnej przeznacza się corocznie środki w wysokości nie niższej niż 0,3% produktu krajowego brutto [Ustawa, art. 155 ust. 1], co jest wyzwaniem finansowym dla budżetu państwa. Należy zaznaczyć, że ustawa wskazuje próg minimalny, więc środki te mogą być wyższe.

Wyzwaniem ochrony ludności i obrony cywilnej jest również zapewnienie jej powszechnego charakteru [Strategia, s. 15] na terenie aglomeracji miejskich i w obszarach wiejskich oraz nadanie systemowi zdolności do stałej adaptacji wobec wyzwań i zagrożeń, które nieustannie się zmieniają [Strategia, s. 16]. Ponadto ustawa stanowi odpowiedź na społeczne zapotrzebowanie i powstała z myślą o stworzeniu silnej wewnętrznie Rzeczpospolitej Polskiej, o wysokim poziomie gotowości cywilnej oraz odporności społecznej (https://www.gov.pl/web/obrona-cywilna/pytania-i-odpowiedzi-). Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji przedstawiło, że „celem ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej jest zapewnienie obywatelom bezpiecznego i odpornego środowiska w obliczu zagrożeń – zarówno militarnych, jak i pozamilitarnych" [Opracowanie, s. 3].

Wachlarz kolejnych determinantów systemu stanowią: „szerokie spektrum zagrożeń", konieczność „zapewnienia akceptowalnego poziomu ochrony obywateli Rzeczypospolitej Polskiej i innych osób przebywających na jej terytorium", różnorodność zadań ochrony ludności, niektóre z tych zadań „wykraczają poza sferę ratownictwa i pomocy humanitarnej i obejmują również inne aspekty życia społecznego, gospodarczego oraz edukację" [Uzasadnienie, s. 1]. Na system ochrony ludności i obrony cywilnej oddziałuje fakt zaangażowania „różnych działów administracji rządowej", zwłaszcza takich jak „energia, finanse publiczne, gospodarka, gospodarka wodna, kultura i ochrona dziedzictwa narodowego, łączność, nauka, obrona narodowa, oświata i wychowanie, szkolnictwo wyższe, transport, środowisko, sprawy wewnętrzne, sprawy zagraniczne, zdrowie" [Uzasadnienie, s. 1], co niewątpliwie ma wpływ na zasady finansowania w postaci chociażby wysokości wydatków, rezerw i źródeł finansowania.

Na strukturę systemu ochrony ludności i obrony cywilnej, w tym ukształtowanie zasad finansowania, miały wpływ wnioski pokontrolne Najwyższej Izby Kontroli

(dalej: „NIK") opublikowane w dokumencie pod nazwą „Zapewnienie obywatelom miejsc schronienia w budowlach ochronnych na wypadek wystąpienia zagrożenia", Nr LKI.430.2.2023 z 2024 r. [Informacja Nr LKI.430.2.2023], podpisane przez Prezesa NIK dnia 19.02.2024 r., w których negatywnie oceniono działalność podmiotów w przedmiocie stworzenia „warunków do rozwoju budownictwa ochronnego i zapewnienia mieszkańcom wystarczającej liczby bezpiecznych miejsc schronienia w budowlach ochronnych w razie wystąpienia zagrożenia. Wynikało to przede wszystkim z braku odpowiedniej podstawy prawnej do realizacji zadań w obszarze budownictwa ochronnego, określającej źródła i zasady finansowania budowy, modernizacji i utrzymania tej infrastruktury" [Informacja Nr LKI.430.2.2023, s. 7]. Ponadto zaznaczono, że podmioty te „nie ponosiły wydatków na budowę, remont i wyposażenie budowli ochronnych. W konsekwencji nie wznoszono nowych budowli ochronnych, a istniejące (powstałe głównie w okresie zimnowojennym) zostały zlikwidowane lub uległy degradacji" [Informacja Nr LKI.430.2.2023, s. 7]. „Schronienie w budowlach ochronnych obejmujących schrony i ukrycia w 2022 r. znajdzie 3,78% mieszkańców, natomiast pojemność miejsc doraźnego schronienia przekracza populację Polski" [Informacja Nr LKI.430.2.2023, s. 8]. Jako kolejny determinant ochrony ludności i obrony cywilnej należy wskazać priorytety na 2025 rok w postaci modernizacji budowli ochronnych, przeprowadzenia szkoleń dla służb i administracji, opracowanie planów ewakuacji oraz rozwój systemów ostrzegania i alarmowania [Ochrona ludności i obrona cywilna]. Następnie w informacji o wynikach kontroli NIK, pn. „Ochrona ludności w ramach zarządzania kryzysowego i obrony cywilnej", KPB.430.009.2017, podpisanej przez Prezesa NIK dnia 12 września 2018 r. [Informacja KPB.430.009.2017], wskazano, że skuteczny system ochrony ludności nie funkcjonuje, organy administracji nie stworzyły odpowiednich procedur z zakresu ochrony ludności [Informacja KPB.430.009.2017, s. 9], wykazały się niewystarczającym finansowaniem zadań [Informacja KPB.430.009.2017, s. 9], a wyposażenie formacji należy określić jako niekompletne i przestarzałe [Informacja KPB.430.009.2017, s. 20]. Jednym z wniosków kontroli było zwiększenie poziomu finansowania zadań obrony cywilnej [Informacja KPB.430.009.2017, s. 23]. Z kolei w informacji o wynikach kontroli NIK, pn. „Przygotowanie struktur obrony cywilnej do realizacji zadań w okresie wojny i pokoju", Nr KPB-4101-02/2011 r., podpisanej przez Prezesa NIK dnia 9 marca 2012 r. [Informacja Nr KPB-4101-02/2011], zaznaczono, że prawne regulacje w zakresie realizacji zadań obrony cywilnej, w tym ochrony ludności w czasie pokoju, wymagają systemowych zmian [Informacja Nr KPB-4101-02/2011, s. 6]. Wskazano, iż wydatkowane środki finansowe nie zapewniły wystarczającego zaopatrzenia i wyposażenia formacji ochrony cywilnej [Informacja Nr KPB-4101-02/2011, s. 33]. Nowe rozwiązania prawne powinny być dostosowane do wymogów Unii Europejskiej [Informacja Nr KPB-4101-02/2011, s. 6]. Ponadto informacja o wynikach kontroli NIK, pn. „Przygotowanie systemu ochrony ludności przed klęskami żywiołowymi oraz sytuacjami kryzysowymi", Nr KPB-4114-01-00/2012, podpisana przez Prezesa NIK 20 czerwca 2013 r. [Informacja Nr KPB-4114-01-00/2012],

negatywnie oceniła system ochrony ludności przed zdarzeniami kryzysowymi [Informacja Nr KPB-4114-01-00/2012, s. 8]. Wskazano na brak jego spójności, funkcjonowanie tylko „na papierze" [Informacja Nr KPB-4114-01-00/2012, s. 8] oraz wskazano, że nie określono systemu finansowania powiadamiania ratunkowego [Informacja Nr KPB-4114-01-00/2012, s. 19].

5.4. Zakończenie

System ochrony ludności i obrony cywilnej broni podstawowych praw człowieka oraz stoi na straży bezpieczeństwa. System ten ma trudne do wykonania zadania, ponieważ musi odeprzeć wszelkie różnorodne zagrożenia pojawiające się w czasie pokoju i wojny. Jego struktura powinna być zatem przemyślana oraz elastyczna.

Reguły finansowania ochrony ludności i obrony cywilnej powinny uwzględniać różnorodność podmiotów administracji publicznej i precyzyjnie określać sposób przepływów finansowych pomiędzy nimi. Finansowanie systemu jest wielopłaszczyznowe, bowiem źródłami finansowania systemu ochrony ludności i obrony cywilnej są środki z budżetu państwa, budżetu jednostek samorządu terytorialnego czy budżetu spółek z udziałem Skarbu Państwa. Ponadto poziom finansowania systemu ochrony ludności i obrony cywilnej musi odpowiadać wielości podmiotów i przedmiotów podlegających ochronie, czyli ludzi, mienia, zwierząt, infrastruktury, dóbr kultury oraz sile i oddziaływaniu zagrożenia. Należy wskazać, że finansowanie systemu ochrony ludności i obrony cywilnej jest wyzwaniem dla budżetu państwa, albowiem państwo przeznacza na ten cel corocznie środki w wysokości nie niższej 0,3% produktu krajowego brutto. System ochrony ludności oraz obrony cywilnej zawiera się w definicji bezpieczeństwa narodowego i ma charakter powszechny. Niewątpliwie poziom finansowania ochrony ludności i obrony cywilnej ma wpływ na bezpieczeństwa narodowe.

System ochrony ludności i obrony cywilnej funkcjonuje w Polsce od początku 2025 roku. Jest to system nowy, mający odpowiadać różnorodnym zagrożeniom. Budowa takiego systemu zapewne będzie trwać przez kilka kolejnych lat. Biorąc pod uwagę środowisko bezpieczeństwa, Polska musiała stworzyć taki system, a teraz jej zadaniem jest doskonalenie go, tak aby zapewnić ludności gwarancję ochrony.

Bibliografia

Chojnowski L. [2023], *Teoria bezpieczeństwa,* [w:] A. Urbanek, I. Szkurłat (red.), *Bezpieczeństwo narodowe. Teoretyczne i praktyczne aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Pomorskiego w Słupsku, Słupsk.

Ficoń K. [2020], *Bezpieczeństwo narodowe i jego typologie*, Wydawnictwo Bel Studio Sp. z o.o., Warszawa.

Kitler W. [2001], *Powszechna ochrona ludności w świetle ustaleń międzynarodowych*, „Zeszyt Problemowy. Towarzystwo Wiedzy Obronnej", 1.

Konieczny A. [2023], *Problematyka regulacji prawnej ochrony ludności w Polsce*, [w:] T. Kocowski, M. Raduła (red.), *Powszechna ochrona ludności. Krajowy system ratowniczy. Ochotnicze straże pożarne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Michailiuk B. [2017], *Ochrona ludności: wybrane problemy*, Wydawnictwo Akademii Sztuki Wojennej, Warszawa.

Nowak E., Nowak M. [2023], *Bezpieczeństwo narodowe Rzeczypospolitej Polskiej. Podstawowe założenia i uwarunkowania,* Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Obrusiewicz M. [2022], *Zarządzanie kryzysowe w zglobalizowanym świecie*, [w]: Z. Dziemianko, J. Sawarzyński, W. Sobczak, M. Zdrowicka-Wawrzyniak (red.), *Bezpieczeństwo XXI wieku. Szanse – Zagrożenia – Perspekty*wy, „Zeszyty Naukowe", 4, Poznań.

Piedel A., Piedel M. [2020], *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w zakresie bezpieczeństwa i porządku* publicznego, [w]: P. Swoboda, A. Żebrowski (red.), *Elementy bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, Wydawnictwo Avalon, Kraków.

Ściborek Z., Wiśniewski B., Kuc R.B., Dawidczyk A. [2015], *Bezpieczeństwo wewnętrzne, Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.

Śmiałek K. [2023], *Obrona cywilna i ochrona ludności w Rzeczypospolitej Polskiej – tło historyczne oraz próby nowych uregulowań prawnych*, [w:] K. Śmiałek (red.), *Zarządzanie kryzysowe, obrona cywilna i ochrona ludności w perspektywie 2030 roku*, Wydawnictwo FNCE, Poznań.

Trocha J. [2024], *Ochrona ludności*, [w]: T. Grabowski (red.), *Bezpieczeństwo publiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ignatianum, Kraków, https://doi.org/10.35765/slowniki.313.

Wiśniewski B. [2008], *Przygotowania obronne administracji publicznej. Zarys problemu*, Szczytno.

Wolanin J. [2025], *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Wróblewski D. [2024], *Ochrona ludności – zmiana paradygmatu bezpieczeństwa w kontekście współczesnych i przyszłych zagrożeń dla bezpieczeństwa państwa*, [w:] M. Zalewski (red.), *Analizy Strategiczne Florian 2050*, t. 7, Wydawnictwo Związku Ochotniczych Straży Pożarnych Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa.

Zieliński K. [2017], *Ochrona ludności. Zarządzanie kryzysowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Ziobro J. [2019], *Teoretyczne i praktyczne konteksty funkcjonowania ochotniczych straży pożarnych w krajowym systemie ratowniczo-gaśniczym. Aspekty prawnoorganizacyjne i geograficzno-przestrzenne,* cz. 1, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Akty normatywne

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U.1997.78.483 ze zm.).

Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny (t.j. Dz.U.2025.825)

Ustawa z dnia 5 grudnia 2024 r. o ochronie ludności i obronie cywilnej (Dz.U.2024.1907).

Ustawa z dnia 10 lipca 2015 r. o Agencji Mienia Wojskowego (t.j. Dz.U.2024.98).

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (t.j. Dz.U.2024.1530).

Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o zarządzaniu kryzysowym (t.j. Dz.U.2023.122).

Ustawa z dnia 26 października 2000 r. o sposobie obliczania wartości rocznego produktu krajowego brutto (Dz.U.2021.151).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 23 stycznia 2025 r. w sprawie szczegółowej zawartości Programu Ochrony Ludności i Obrony Cywilnej (Dz.U.2025.136).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 września 1993 r. w sprawie szczegółowego zakresu działania szefa obrony cywilnej kraju, szefów obrony cywilnej województw i gmin oraz zasad i trybu kierowania, a także koordynowania przez nich przygotowań i realizacji przedsięwzięć obrony cywilnej (Dz.U.1993.91 ze zm.).

Inne

Informacja Nr LKI.430.2.2023, Informacja o wynikach kontroli pn. „Zapewnienie obywatelom miejsc schronienia w budowlach ochronnych na wypadek wystąpienia zagrożenia", Nr LKI.430.2.2023 z 2024 r., https://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,24113.html (dostęp: 14.03.2025).

Informacja KPB.430.009.2017, Informacja o wynikach kontroli NIK pn. „Ochrona ludności w ramach zarządzania kryzysowego i obrony cywilnej", KPB.430.009.2017, https://www.nik.gov.pl/kontrole/P/17/039/ (dostęp: 01.03.2025).

Informacja Nr KPB-4101-02/2011, Informacja o wynikach kontroli NIK pn. „Przygotowanie struktur obrony cywilnej do realizacji zadań w okresie wojny i pokoju", Nr KPB-4101-02/2011, https://www.nik.gov.pl/plik/id,3953,vp,5028.pdf (dostęp: 20.02.2025).

Informacja Nr KPB-4114-01-00/2012, Informacja o wynikach kontroli NIK pn. „Przygotowanie systemu ochrony ludności przed klęskami żywiołowymi oraz sytuacjami kryzysowymi", Nr KPB-4114-01-00/2012, https://www.nik.gov.pl/plik/id,5308,vp,6885.pdf (dostęp: 14.02.2025).

Izdebski H. [2022], *Projekt ustawy o ochronie ludności oraz o stanie klęski żywiołowej – uporządkowanie stanu prawnego czy kontynuacja zmiany ustroju bez zmiany Konstytucji?* Wydawnictwo Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa, https://www.batory.org.pl/wp-content/uploads/2022/09/Projekt-ustawy-o-ochronie-ludnosci-oraz-o-stanie-kleski-zywiolowej.pdf.

Ochrona ludności i obrona cywilna – podsumowujemy pierwsze miesiące wdrażania ustawy, https://www.gov.pl/web/obrona-cywilna/ochrona-ludnosci-i-obrona-cywilna---podsumowujemy-pierwsze-miesiace-wdrazania-ustawy (dostęp: 15.03.2025).

Opracowanie pn. „Ochrona ludności i obrona cywilna", przygotowane przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, z dnia 7 marca 2025 r., https://www.gov.pl/web/obrona-cywilna/ochrona-ludnosci-i-obrona-cywilna---podsumowujemy-pierwsze-miesiace-wdrazania-ustawy (dostęp: 14.03.2025).

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2020, Warszawa, zatwierdzona w dniu 12 maja 2020 roku przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, https://www.bbn.gov.pl/ftp/dokumenty/Strategia_Bezpieczenstwa_Narodowego_RP_2020.pdf (dostęp: 01.02.2025).

Protokół dodatkowy do Konwencji Genewskich z 12 sierpnia 1949 r. dotyczący ochrony ofiar międzynarodowych konfliktów zbrojnych (Protokół I).

Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej [2024], Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Uzasadnienie do ustawy o ochronie ludności i obronie cywilnej, https://legislacja.rcl.gov.pl/projekt/12386202/katalog/13064103#13064103 (dostęp: 01.03.2025).

Rozdział 6. Rozwój metodyki przetwarzania danych cyfrowych w polityce cyberbezpieczeństwa

Dariusz Drzewiecki

6.1. Wstęp

We współczesnym świecie transmisja danych stała się integralną częścią codziennego życia. Począwszy od wysyłania wiadomości, wykonywania połączeń telefonicznych, przeglądania Internetu, a skończywszy na całokształcie polityki związanej z zarządzaniem w sytuacjach kryzysowych. Dynamiczny rozwój technologii teleinformatycznych przyczynił się do powstania nowego pola aktywności (cyberprzestrzeń), nauki (cyberbernetyka) czy zbioru praktyk i technologii, mających na celu ochronę systemów komputerowych, sieci, danych przed nieuprawnionym dostępem, atakami i szkodami, zwanych cyberbezpieczeństwem. W polityce osłony przed zagrożeniami występującymi w naszym środowisku od lat polegaliśmy na tradycyjnych modelach, takich jak metoda analogowa, statystyczne podejścia czy fizyczne modele dynamiki zmian. Niedoskonałości w przewidywaniu ekstremalnych zjawisk środowiskowych oraz zapotrzebowanie na coraz bardziej precyzyjne prognozy popychają branżę w stronę innowacji technologicznych, niosących zupełnie nowe rozwiązania w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i zobrazowania informacji. Sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe z impetem weszły na scenę, oferując nowe możliwości analizy i przetwarzania gigantycznej liczby danych. Dziś dzięki sztucznej inteligencji wkraczamy w zupełnie nową erę nauki. Modelowanie procesów środowiskowych stało się bardziej precyzyjne, co ma nieoceniony wpływ na wszystkie sfery naszego życia. Technologia ta nie tylko poprawia nasze przygotowanie na nadchodzące kaprysy

natury, ale również poszerza horyzonty naukowe, stając się narzędziem do głębszego zrozumienia naszej planety.

6.2. Rys historyczny

Historia transmisji danych sięga czasów znacznie bardziej odległych, niż mogłoby się to wydawać. Ludzie jeszcze nie znali komputerów, ale już wprowadzali metody liczenia i przetwarzania danych, które do dziś pozostały bez zmian lub zmieniły się w niewielkim stopniu. Długo by można pisać na temat chronologii wydarzeń determinujących rozwój technologii transmisji danych, ale z oczywistych przyczyn w niniejszej publikacji przedstawiono jego najważniejsze etapy w syntetycznym skrócie. Intensywne burze, które 14 listopada 1854 roku były powodem zatonięcia wielu okrętów połączonej floty angielsko-francuskiej działających przeciwko Rosji w okresie wojny krymskiej, zapoczątkowały prace nad procesem szybkiego przekazywania informacji o zagrożeniach związanych z wystąpieniem niebezpiecznych zjawisk pogodowych. Badania przeprowadzone przez francuskiego uczonego Urbaina Le Verriera (1811–1877) przyczyniły się do powstania pierwszej sieci wymiany informacji meteorologicznych, dzięki której przesyłano (za pomocą telegrafu) komunikaty o występowaniu zagrożeń. Wynalezienie telegrafu umożliwiło szybkie przekazywanie informacji (z pomocą alfabetu telegraficznego) na duże odległości. Wraz z rosnącym zainteresowaniem tą formą przekazu pojawił się problem z mnogością informacji tekstowych, która opóźniała sam proces przesyłu i wykorzystania informacji. Rozwiązaniem okazał się system kodowania. Jako twórcę pierwszego kodu telegraficznego uznaje się Samuela F.B. Morse'a, który w 1840 roku wprowadził stosowany do dziś tzw. alfabet Morse'a[1]. Tak wygląda słowo **„cyberbezpieczeństwo"** w tym alfabecie (linia / rozdziela poszczególne litery):

-.-./-.--/ -.../. /.-./-..././--../.--./.././-.-./--.././--.--/.../-/.--/---

Alfabet zawiera też polskie znaki, przykład litery „ń" w słowie „cyberbezpieczeństwo":

Ń	--.--

Pod koniec XIX wieku opracowano kod SYNOP do rozpowszechniania danych pogodowych w czasie rzeczywistym ze stacji obserwacyjnych. Zgodnie z tymi danymi opracowywano mapy synoptyczne, będące pierwszym graficznym obrazem sporządzanym na podstawie odbieranych danych teleadresowych. Pierwsze kody

[1] S. Morse (1791–1892) zbudował prototyp swego telegrafu w 1835 roku, w 1837 roku opatentował go i demonstrował w Nowym Jorku, a w 1840 roku wprowadził stosowany do dziś tzw. alfabet Morse'a. Źródło: „Telegraf – Wynalazki i odkrycia" (andrej.edu.pl).

używane do nadawania komunikatów obserwacji meteorologicznych składały się z grup i liczb w celu dostosowania do przekazu telegrafu i radiotelegrafu. Około 1930 roku Międzynarodowy Komitet Meteorologiczny ustalił pierwszy unikalny kod międzynarodowy, który po modyfikacjach jest stosowany do dzisiaj[2]. Na początku XX wieku rozwój transportu morskiego, a zwłaszcza lotnictwa, wymusił zintensyfikowanie prac nad zastosowaniem rozwiązań bezprzewodowych do przesyłania informacji. Takim rozwiązaniem było wynalezienie telegrafu bezprzewodowego w oparciu o nadajnik i odbiornik Marconiego[3]. W czasie pierwszej wojny światowej wraz z rozwojem lotnictwa i jego rosnącym wpływem na przebieg działań wojennych w krajach zaangażowanych w wojnę został ograniczony rozwój nauk związanych z badaniami procesów zachodzących w atmosferze. Jednym z powodów był zanik wymiany informacji meteorologicznej między walczącymi państwami i celowe wprowadzanie błędnych danych do zjawisk pogody w sieciach regionalnych, aby utrudnić działania powietrzne przeciwnika. Jednakże w krajach skandynawskich niezaangażowanych w wojnę powstała w tym samym okresie gęsta sieć stacji meteorologicznych, które stały się wzorcem dla późniejszego systemu wymiany informacji.

Kolejnym znaczącym osiągnięciem w procesie przesyłania informacji było wynalezienie dalekopisu (drukarka Hughesa[4]). Podczas gdy telegraf Morse'a przesyłał dwadzieścia pięć słów na minutę, drukarka Hughesa mogła przesyłać sześćdziesiąt słów na minutę. Pierwsza sieć wymiany informacji o zasięgu światowym o nazwie Telex powstała w latach 20. XX wieku. Do lat 70. XX wieku za pomocą dalekopisu wymieniano wiadomości na tzw. gorącej linii, która łączyła prezydentów USA i ZSRR. Po drugiej wojnie światowej świat wkroczył na drogę dynamicznego rozwoju naukowo-technicznego determinowanego przez rozwój systemów pozyskiwania, przetwarzania i zobrazowania danych teleinformatycznych. Rozwój systemów komputerowych, masowa produkcja terminali oraz powstanie sieci Internet otworzyły nowe, niespotykane wcześniej możliwości przechowywania, przesyłania i wykorzystania informacji. Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyj-

[2] Światowa Organizacja Meteorologiczna (The World Meteorological Organization – **WMO**). Jedną z pierwszych prac WMO były wysiłki na rzecz międzynarodowej standaryzacji przesyłu danych pogodowych. Kod SYNOP stał się światowym standardem. Obecna wersja jest określana jako symboliczna forma FM 12-XIV.

[3] Do 1899 roku Marconiemu udało się uzyskać łączność na dystansie około 50 km, tak więc połączenie radiowe Wielkiej Brytanii z Francją poprzez kanał La Manche przestało być problemem. Lecz jego triumf nadszedł w grudniu 1901 roku, gdy fale radiowe przeleciały ponad Atlantykiem. Odbiornik ustawiono w St. John na Nowej Fundlandii. Miejsca te dzieliła odległość ponad 3000 km. W rezultacie aparatura radiowa zaczęła być instalowana na wielu statkach, dzięki czemu mogły one pozostawać w łączności z lądem i wzywać pomocy w razie niebezpieczeństwa. Źródło: „Krótka historia radia :: Radiokomunikacja" (ostol.pl).

[4] Nie mogąc sprzedać swojego wynalazku w Stanach Zjednoczonych, ponieważ patent należał do Samuela Morse'a, Hughes zabrał swój system do Europy. We Francji był testowany przez rok, a następnie został zaakceptowany przez Dyrekcję Poczty i Telegrafu. Autor za swoje osiągnięcie został odznaczony przez cesarza Napoleona III. Zarówno pozytywny odbiór, jak i nieustanne hołdy szybko rozprzestrzeniły się po całej Europie. Źródło: „Dalekopis – Wynalazki i odkrycia" (andrej.edu.pl).

nych (ICT)[5] obejmując w drugiej połowie XX wieku niemal wszystkie sfery życia człowieka, doprowadził w konsekwencji do zasadniczych zmian w wymiarze społecznym, kulturowym, gospodarczym, a nawet politycznym. W XXI wieku zmiany stały się widoczne na wszystkich płaszczyznach naszego życia, począwszy od jednostek i najmniejszych struktur społecznych, aż po procesy o zasięgu globalnym. W opinii specjalistów nowe technologie stały się szansą wprowadzenia ludzkości w nową erę, wolną od problemów znanych z XIX i XX wieku. Rządy stosunkowo szybko dostrzegły ogromne korzyści wynikające z ich stosowania zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i międzynarodowym. Zbyt późno zdano sobie jednak sprawę z tego, że wraz z coraz większym uzależnieniem od nowych technologii struktury państwowe, a co za tym idzie również obywatele, stają się swoistymi zakładnikami.

6.3. Cybernetyka

Termin „cybernetyka" pochodzi od starożytnego greckiego słowa *kybernetikos* (dobry w kierowaniu), odnoszącego się do sztuki sternika[6]. W pierwszej połowie XIX wieku francuski fizyk André-Marie Ampère[7] w swojej klasyfikacji nauk zasugerował, że wciąż nieistniejąca nauka o kontroli rządów powinna być nazywana **cybernetyką**. Termin ten został jednak wkrótce zapomniany i nie był ponownie używany, dopóki amerykański matematyk Norbert Wiener[8] nie opublikował swojej książki „Cybernetics" w 1948 roku. W książce tej zdefiniował koncepcję zasady sprzężenia zwrotnego w odniesieniu do elektroniki. Ideą cybernetyki jest kontrolowanie dowolnego systemu za pomocą technologii. Cybernetyka dotyczy systemów z zamkniętą pętlą sygnalizacyjną. Innymi słowy, działania określonego systemu powodują zmianę w środowisku, w którym jest obecny, a zmiany są odzwierciedlane z powrotem w systemie jako sprzężenie zwrotne. Gdy zmiany są przekazywane z powrotem do systemu, zmienia się on zgodnie z jego programowaniem. **Data publikacji Wienera jest powszechnie uznana za narodziny cybernetyki jako niezależnej nauki[9].**

[5] Produkty ICT (Information and Communication Technology) odgrywają kluczową rolę w społeczeństwie informacyjnym, ułatwiając dostęp do informacji, komunikację, procesy biznesowe i edukację. Ich rozwój i zastosowanie przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, innowacji oraz zwiększenia efektywności i produktywności w różnych sektorach.

[6] Encyklopedia Britannica (Bionics | Definition & Facts | Britannica).

[7] La galaxie de futura „Biographie | André-Marie Ampère – Physicien et chimiste – Futura Sciences" (futura-sciences.com).

[8] Norbert Wiener (1894–1964), znany jako twórca cybernetyki.

[9] Ważnym nurtem badań w cybernetyce jest też fizyczne modelowanie procesów występujących w żywych organizmach, co umożliwiło głębsze poznanie takich ich właściwości, jak zdolność do adaptacji, uczenia się (automatyczne uczenie). W miarę rozwoju techniki komputerowej niektóre kierunki badań cybernetycznych, ściśle związane z modelowaniem komputerowym, zaczęto uważać za część informatyki; dotyczy to

W kolejnych latach komputer i związane z nim dziedziny matematyki (np. logika matematyczna) miały duży wpływ na rozwój cybernetyki – z tego prostego powodu, że komputery mogą być wykorzystywane nie tylko do automatycznych obliczeń, ale także do wszystkich konwersji informacji, w tym różnych rodzajów przetwarzania informacji wykorzystywanych w systemach sterowania.

6.4. Cyberprzestrzeń

Kolejnym pojęciem związanym z rozwojem systemów komputerowych jest cyberprzestrzeń. Pomimo wielu prób nie udało się ustalić jednej, powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. Wynika to m.in. z wielości dyscyplin wykorzystujących środowisko cyberprzestrzeni, np. techniczno-technologiczne, społeczne, kulturowe itp. W słowie „cyberprzestrzeń" występują dwa człony. Pierwszy z nich – cyber, pochodzi od cybernetyki. Sugeruje on koncepcję z jednej strony nawigowania w oceanie danych cyfrowych, z drugiej – kontroli osiąganej przez odpowiednią manipulację tymi danymi. Drugi człon – przestrzeń, kojarzony jest z relacją współzależności, jakie zachodzą między poszczególnymi stronami w sieci i pomiędzy serwerami. W rozumieniu potocznym cyberprzestrzeń traktowana jest jako przestrzeń w naszym środowisku, w której komunikują się internauci za pośrednictwem urządzeń multimedialnych, w tym komputerów przyłączonych do globalnej sieci WWW (World Wide Web). Stanowi ona globalną sieć powiązań jednostek w celu pozyskiwania, przetwarzania, wykorzystania i wymiany informacji. Określa się w ten sposób kompleks zjawisk związanych z szeroko pojętymi technologiami informacyjno-komunikacyjnymi rozpatrywanymi w perspektywie kulturowej, socjologicznej, psychologicznej, pedagogicznej, aksjologicznej, politycznej, ekonomicznej, medycznej, informatologicznej itp. W każdym z tych obszarów rodzą się dylematy wynikające z relacji i zależności będących konsekwencją zderzenia się świata realnego z wirtualnym. Podmioty (społeczności wirtualne) funkcjonujące w cyberprzestrzeni tworzą szerszy jej kontekst, nazywany cyberkulturą.

m.in.: symulacji komputerowej, sztucznych sieci neuronowych i rozpoznawania obiektów. Źródło: Encyklopedia PWN (internetowa): cybernetyka. W Polsce za prekursora cybernetyki uznawany jest Henryk Greniewski – od 1948 roku kierownik Grupy Aparatów Matematycznych, pierwszej polskiej placówki naukowej zajmującej się komputerami w Państwowym Instytucie Matematycznym (od 1952 roku IM PAN). W latach 1958–1961, popularyzując cybernetykę, prowadził seminaria z jej podstaw w Zakładzie Cybernetyki przy Instytucie Filozofii i Socjologii PAN. Inicjator powstania w maju 1962 roku Polskiego Towarzystwa Cybernetycznego. W ramach cybernetyki stworzył m.in. teorię układów względnie odosobnionych. W 1965 roku otrzymał Nagrodę „Problemów" za osiągnięcia w dziedzinie popularyzowania nauki. Źródło: Encyklopedia PWN: Greniewski Henryk, (dostęp: 06.04.2024).

6.5. Komputery

Historia mechanicznych maszyn liczących[10] sięga starożytności (mechanizm z Andikitiry)[11], jednak dopiero zbudowanie maszyn, które same mogły realizować pewne proste algorytmy, stało się przełomem. Początkowo miały one postać układów mechanicznych mogących realizować proste obliczenia. Przełom nastąpił wraz z wynalezieniem pod koniec XIX wieku kart perforowanych, kiedy elektromechaniczne maszyny osiągnęły zdolność realizacji algorytmów przetwarzających zbiory danych. Karty perforowane stały się wejściem, z którego dane przetwarzały proste algorytmy sumujące, a jako wyjście służyły odpowiednie zegary. W XX wieku postęp elektroniki pozwolił na budowę maszyn analogowych potrafiących w swoim wnętrzu odtwarzać pewne algorytmy matematyczne. Mogły one dokonywać operacji arytmetycznych oraz różniczkować i całkować. Na początku lat 30. XX wieku pojawiło się kilka niezależnie opracowanych matematycznych modeli wykonywania algorytmów. Najsłynniejszym została maszyna Turinga zaproponowana w pracy „On Computable Numbers" [Feature Column, 2021], brytyjskiego matematyka, uznawanego za ojca informatyki. Jednak za pierwszy komputer mechaniczny zerowej generacji przyjmuje się Z1, skonstruowany przez Konrada Zuse w Berlinie w latach 1936–1938. Był to pierwszy programowalny komputer na świecie wykorzystujący binarne liczby zmiennoprzecinkowe[12]. Z1 posiadał pamięć, która mogła być zapisywana i odczytywana przez jednostkę sterującą. Pamięć mogła pomieścić w sumie 64 słowa (22-bitowe). Podzielona była na trzy bloki: pierwszy służył do przechowywania bitów znaku i wykładnika, pozostałe dwa przechowywały mantysy liczb. Pamięć była całkowicie mechaniczna, jednak w przeciwieństwie do większości dotychczasowych maszyn liczących zrealizowano ją nie w postaci obracających się kół zębatych, lecz niedużych przesuwających się blaszek. Projekt ten był na tyle nowatorski, że Konradowi Zuse udało się opatentować go w 1936 roku.

W Wielkiej Brytanii oraz w USA pierwsze komputery zbudowane na początku lat 40. XX wieku miały ściśle określone zadanie łamania niemieckich szyfrów oraz wykonywania obliczeń na potrzeby wojska. Przełomem było zbudowanie w Wielkiej Brytanii przez zespół pod kierownictwem Alana Turinga „bomby elektromechanicznej" do łamania kodów niemieckich maszyn Enigma. W tematyce kryptologii szczególnie należy wyróżnić wkład polskich matematyków w opracowanie wzorców do łamania kodów niemieckich maszyn szyfrujących. Postępy poczynio-

[10] Maszyna licząca – urządzenie mechaniczne, elektryczne lub elektroniczne wspomagające proces obliczeń. Pojęcie „elektroniczna maszyna licząca" było używane w języku polskim w drugiej połowie XX wieku na określenie komputera.

[11] Starożytny mechaniczny przyrząd zaprojektowany do obliczania pozycji ciał niebieskich. Znaleziony został we wraku obok greckiej wyspy Andikitira (Antikythera, zwyczajowa nazwa polska to Antykithira), między Kíthirą a Kretą, datowany na lata 150–100 p.n.e.

[12] Liczba zmiennoprzecinkowa to liczba wymierna zapisana w formacie IEEE754. Nazwa zmiennoprzecinkowa wynika z tego, że miejsce przecinka w liczbie zmienia swoje położenie. Standard IEEE754 jest standardem opisującym arytmetykę zmiennoprzecinkową.

ne przez **Mariana Rejewskiego, Henryka Zygalskiego, Jerzego Różyckiego** i ich kolegów z polskiego biura szyfrów uświadomiły aliantom, że polscy matematycy są ich najcenniejszym zasobem kryptograficznym. Zresztą sama nazwa komputera Turinga „bomba" wywodzi się od urządzenia, które zostało wynalezione w Polsce w 1930 roku[13]. Alan Turing opracował swoją bombę w 1939 roku w Bletchley Park, po przekazaniu mu przez polski wywiad wyników prac zespołu polskich kryptologów i maszyn deszyfrujących. Pierwszy komputer został tam zainstalowany w marcu 1940 roku[14]. Ostatecznie zbudowano setki bomb, w tym wersję dla armii amerykańskiej. W 1944 roku skonstruowano tam programowalną maszynę zdolną do wykonywania dowolnych algorytmów, ENIAC[15].

W ostatnich dekadach dzięki upowszechnieniu się komputerów osobistych informatyka stała się bardzo ważną gałęzią gospodarki. Na świecie pracują miliony programistów zajmujących się tworzeniem oraz doskonaleniem oprogramowania lub poszukiwaniem nowych, efektywniejszych algorytmów. Wraz z oparciem na komputerach funkcjonowania całego społeczeństwa coraz większą wagę przykłada się do wyszukiwania błędów w implementacjach lub założeniach algorytmów, co jest procesem trudno poddającym się automatyzacji i wymagającym żmudnej pracy całych zespołów hackerów i programistów.

Pojęcie cyberprzestrzeni również podlegało procesom ewolucji. Początkowo było utożsamiane z takimi mediami jak telewizja, sieci telefoniczne, telefonia komórkowa, aby zostać zdominowane przez Internet. Skala postępu technologicznego jest wszechobecna. Nie tylko dotyczy ona przetwarzania informacji za pomocą komputera, lecz dokonuje się wszędzie dzięki podłączonym do sieci przedmiotom codziennego użytku. **Cyberprzestrzeń stanowi zatem podstawowy kanał wymiany danych obejmujący wszystkie systemy komunikacji elektronicznej, które przesyłają informacje pochodzące ze źródeł numerycznych lub dane analogowe przeznaczone do digitalizacji.** Sienkiewicz [2015] opisuje cyberprzestrzeń z perspektywy badań systemowych, a szczególnie analizy systemowej, którą definiuje jako zbiór metod i technik służących racjonalnemu rozwiązywaniu systemowych sytuacji decyzyjnych, a zarazem wspomaganiu osób odpowiedzialnych za decyzje podejmowane w warunkach niepewności i ryzyka. Przestrzeń cybernetyczna (galaktyka Wienera) jest dla niego miejscem konwergencji technologii informatycznych, telekomunikacyjnych i mediów, charakteryzujących się takimi cechami jak sieciowość, wirtualność, interaktywność, multimedialność i hipertekstowość. Z perspektywy analizy systemowej istotne znaczenie mają cechy struktu-

[13] Polska, zagrożona inwazją Niemiec, po I wojnie światowej utworzyła biuro o nazwie Biuro Szyfrów. W odpowiedzi na użycie Enigmy przez Niemcy biuro przeszkoliło 20 matematyków w zakresie kryptografii i uwolniło ich na zaszyfrowanych wiadomościach Niemców. Wśród tych matematyków znalazł się Marian Rejewski, który zidentyfikował wzorce w działaniu maszyny Enigma. Źródło: Encyklopedia Britannica (Bomba | Łamanie kodu, historia, projektowanie i fakty | Britannica).

[14] Encyklopedia Britannica (Bomba | Łamanie kodu, historia, projektowanie i fakty | Britannica).

[15] ENIAC, Electronic Numerical Integrator and Computer.

ralne i funkcjonalne cyberprzestrzeni jako „złożonego systemu o strukturze sieci. System ten ewoluuje, jest zdolny do zachowań chaotycznych związanych z nieliniowym charakterem reakcji (stosunków i sprzężeń) między elementami: powstającymi i znikającymi sieciami składowymi" [Vademecum Bezpieczeństwa…]. Cyberprzestrzeń stała się obecnie nowym polem walki o wpływy i dominację pomiędzy narodami, państwami i korporacjami, co pociąga za sobą konieczność dokonania licznych zmian zarówno w pragmatyce, jak i w prawnoorganizacyjnym wymiarze funkcjonowania systemów bezpieczeństwa w skali globalnej i lokalnej. W przestrzeni tej prowadzi się wiele form walki, takich jak:

- *warfare* – jej celem jest uzyskanie przewagi w dowodzeniu,
- *intelligence-based warfare* – bazuje na wiedzy rozpoznawczej,
- *electronic warfare* – nakierowana jest na techniki radioelektroniczne i kryptograficzne,
- *psychological warfare* – związana z walką psychologiczną,
- *hacker warfare* – atakuje systemy informacyjne,
- *economic information warfare* – związana z blokowaniem informacji w celu osiągnięcia przewagi ekonomicznej,
- *cyberwarfare* – prowadzi wojnę w rzeczywistości wirtualnej.

Według Nowaka [2013], „sieciowość, zarówno w wymiarze społecznym, jak i technologicznym, wraz z jej wszystkimi konsekwencjami, stanowi jedno z najważniejszych pojęć nowego paradygmatu bezpieczeństwa na poziomie krajowym i międzynarodowym". W związku z tym należy dostrzec konieczność ponownego zdefiniowania zarówno pojęć „cyberprzestrzeń" i „cyberprzestrzeń RP", jak również zastanowić się nad pojęciami „cyberatak", „cyberprzestępstwa" oraz dodać pojęcia „cyberprzestrzeń globalna", „cyberprzestrzeń innego kraju" i „cyberzagrożenia". Można by rozważyć następującą definicję: „cyberprzestrzeń globalna" lub „cyberprzestrzeń" – to system wymiany, przetwarzania informacji (danych) funkcjonujący zgodnie z formalnymi zasadami, uregulowaniami prawnymi obowiązującymi na terytorium poszczególnych państw, działający dzięki połączeniu zasobów technicznych zlokalizowanych na terytorium każdego z tych państw.

Przestrzeń wirtualna/cyfrowa zaczyna być w związku z tym traktowana jako terytorium danego państwa, co skutkuje wprowadzeniem do tezaurusa pojęciowego nowego pojęcia, jakim jest „cyberprzestrzeń państwa". W dokumencie *„Doktryna cyberbezpieczeństwa RP"*, przygotowanym przez BBN, definiowana jest ona jako cyberprzestrzeń w obrębie terytorium państwa polskiego i poza jego terytorium, w miejscach, gdzie funkcjonują przedstawiciele RP, tj. placówki dyplomatyczne, kontyngenty wojskowe, jednostki pływające oraz statki powietrzne poza przestrzenią RP, podlegające polskiej jurysdykcji. Na potrzeby polityki ochrony cyberprzestrzeni dla pojęcia bezpieczeństwa cyberprzestrzeni przyjęto, że stanowi je zespół przedsięwzięć prawnoorganizacyjnych, technicznych, fizycznych i edukacyjnych, mających na celu zapewnienie niezakłóconego funkcjonowania cyberprzestrzeni.

Cyberprzestrzeń jest, jak podkreśla Aleksandrowicz [2021], „przestrzenią operacyjną, w której wykonywane są przez ludzi działania mające przynieść określony cel, ze swej strony mają wywołać efekty w samej cyberprzestrzeni, jak i poza nią". W przestrzeni tej prowadzona jest walka informacyjna, której celem jest uzyskanie wpływu na zachowanie podmiotów będących celem ataku, zakłócanie lub uniemożliwienie funkcjonowania zaatakowanego systemu informatycznego oraz fizyczne niszczenie infrastruktury informatycznej przeciwnika. Za pośrednictwem sieci teleinformatycznych wchodzących w skład cyberprzestrzeni można wpływać na infrastrukturę krytyczną państwa, obejmującą systemy zaopatrzenia w energię, surowce energetyczne i paliwa, systemy łączności, sieci teleinformatyczne, systemy finansowe, zaopatrzenia w żywność, wodę, systemy ochrony zdrowia, transportowe, ratownicze, systemy zapewniające ciągłość działania administracji publicznej oraz systemy produkcji, składowania, przechowywania i stosowania substancji chemicznych i promieniotwórczych, w tym rurociągi substancji niebezpiecznych. Oznacza to, że cyberprzestrzeń ma także wymiar militarny, co spowodowało, że dotychczasowe działania sił zbrojnych zostały wsparte nowoczesnymi technologiami informatycznymi. W związku z tym cyberprzestrzeń określa się piątym środowiskiem walki oprócz lądu, morza, przestrzeni powietrznej i kosmosu. Ochrona cyberprzestrzeni staje się priorytetowym zadaniem rządów ze względu na powstałe zagrożenia o wymiarze globalnym. Lakomy [2015] zalicza do nich:

- cyberterroryzm – politycznie motywowany atak lub groźba ataku na komputery, sieci lub systemy informacyjne w celu zniszczenia infrastruktury oraz zastraszenia lub wymuszenia na rządzie i ludziach daleko idących celów politycznych;
- działalność wywiadowczą – próby wyprowadzania informacji niejawnych ze serwerów należących do instytucji rządowych, korporacji lub komputerów osobistych;
- wykorzystanie cyberprzestrzeni do prowadzenia działań zbrojnych, mających na celu uzyskanie przewagi informacyjnej nad niewidzialnym przeciwnikiem, zwłaszcza że terenem działań jest cyberprzestrzeń, a czynnikiem krytycznym – czas.

6.6. Cyberbezpieczeństwo

Bezpieczeństwo cybernetyczne jest dyscypliną, która pojawiła się w drugiej połowie XX wieku. Od tego czasu przeszła proces ewolucji, który przyspiesza z każdym rokiem, aby stać się zbiorem narzędzi i strategii obejmujących wszystkie sfery naszego życia. Pod koniec lat 60. XX wieku Agencja Zaawansowanych Projektów Badawczych Pentagonu (DARPA)[16] opracowała system umożliwiający komputerom

[16] Defense Advanced Research Projects Agency – DARPA. W latach 1958–1972 i 1993–1996 pod nazwą Advanced Research Projects Agency – ARPA, amerykańska agencja rządowa zajmująca się rozwojem technologii wojskowej, działająca w strukturach Departamentu Obrony USA.

komunikowanie się ze sobą z dużych odległości. Wcześniej większość komputerów mogła być połączona w sieć tylko wtedy, gdy znajdowały się na tym samym obszarze, choć nawet wtedy ich zdolność do wymiany danych była ograniczona. W 1969 roku nowy system sieciowy ARPA[17] (znany jako przełączanie pakietów) był w stanie przesłać wiadomość z komputera na Uniwersytecie Kalifornijskim w Los Angeles przez cały stan do urządzenia w Instytucie Badań Stanforda. Odtąd wiele komputerów mogło wysyłać i odbierać pakiety danych, tworząc sieć internetową. W 1971 roku – zaledwie dwa lata po wysłaniu pierwszej wiadomości przez ARPANET[18] – pewien informatyk pracujący nad projektem stworzył Creepera. Był to prosty program, który działał niezależnie od kontroli człowieka, przechodząc z jednego podłączonego komputera do drugiego i wyświetlając komunikat: *Jestem pełzaczem. Złap mnie, jeśli potrafisz!* (*I'm the creeper, catch me if you can!*)[19]. W odpowiedzi na Creepera inny informatyk – Tomlinson, wynalazca poczty elektronicznej, stworzył program do zwalczania wirusa o nazwie Reaper. To pierwszy znany przykład oprogramowania antywirusowego. W 1979 roku amerykański licealista Kevin Mitnick[20] włamał się do systemu The Ark i wykradł kopie nowych systemów operacyjnych firmy DEC. Ten cyberatak przykuł szczególną uwagę z kilku powodów: młody wiek napastnika, surowość kary, jaką otrzymał, gdy został złapany, oraz łatwość, z jaką dokonał przestępstwa. Ten wyścig „zbrojeń" między złośliwym oprogramowaniem a antymalware[21] do dziś napędza rozwój informatyki w zakresie cyberbezpieczeństwa. Od ostatniej dekady XX wieku społeczeństwo staje się coraz bardziej świadome tego, co znaczy pojęcie „cyber". Pojawił się Internet i choć technologia ta miała jeszcze długą drogę do przebycia, ludzie zaczynali rozumieć korzyści i ryzyko, jakie niesie ze sobą. Jednym ze złośliwych programów, który przykuł uwagę opinii publicznej, był wirus *Vienna,* samoreplikujący się program, który mógł uszkodzić pliki na zainfekowanym urządzeniu. W tym czasie w obiegu było już wiele podobnych zagrożeń, ale Wiedeń zapisał się w historii nie z powodu

[17] ARPA (od ang. *address and routing parameter area*) – internetowa domena najwyższego poziomu przeznaczona specjalnie do obsługi infrastruktury sieciowej Internetu.

[18] ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) – pierwsza sieć rozległa oparta na rozproszonej architekturze i protokole TCP/IP. Jest bezpośrednim przodkiem Internetu. Została wyłączona w 1990 roku.

[19] Sam pomysł również przeszedł proces ewolucji i dzisiaj pod nazwą „creeper" mamy postać fikcyjną z gry komputerowej Minecraft. Są to wrogie stworzenia, które można spotkać w świecie gry w dowolnym momencie i miejscu. Zamiast po prostu atakować gracza, zbliżają się do niego (zwykle po kryjomu) i eksplodują, niszcząc każdy obiekt w okolicy i potencjalnie raniąc gracza.

[20] Pierwszy hacker, który znalazł się na „liście najbardziej poszukiwanych" amerykańskiego Federalnego Biura Śledczego (FBI). Rzekomo włamał się do komputera North American Aerospace Defense Command (NORAD) w 1981 roku, kiedy miał 17 lat. Wyczyn ten wysunął na pierwszy plan powagę zagrożenia stwarzanego przez takie naruszenia bezpieczeństwa. Obawy związane z hakowaniem przyczyniły się najpierw do przeglądu wyroków federalnych w Stanach Zjednoczonych z ustawą o kompleksowej kontroli przestępczości z 1984 roku, następnie z ustawą o oszustwach komputerowych i nadużyciach z 1986 roku.

[21] Program antywirusowy do wykrywania, neutralizowania i usuwania wszelkiego rodzaju złośliwego oprogramowania, czyli malware. Malware to termin ogólny, który obejmuje wiele różnych form szkodliwego oprogramowania, takich jak wirusy, trojany, robaki, spyware, adware, ransomware i wiele innych.

tego, co robił, ale jak został powstrzymany. W połowie lat 80. XX wieku niemiecki ekspert ds. cyberbezpieczeństwa Bernd Fix[22] zorientował się, że jego urządzenie zostało zainfekowane wirusem Vienna. W odpowiedzi zakodował oprogramowanie antywirusowe, które zlokalizowało i usunęło wiedeńskiego wirusa. Był to jeden z pierwszych przykładów nowoczesnego oprogramowania antywirusowego, jakie znamy dzisiaj. W latach 90. XX wieku firma Microsoft wydała wiele nowych i ulepszonych wersji systemu operacyjnego Windows, koncentrując się w coraz większym stopniu na obsłudze indywidualnych konsumentów, a nie firm czy agencji rządowych. Wraz z systemem Windows 95 firma wprowadziła na rynek przeglądarkę Internet Explorer, która była najpopularniejszą przeglądarką internetową przez dwie dekady. Komputery stawały się coraz bardziej dostępne. Pod koniec XX wieku gwałtownie wzrosła świadomość społeczna tej nowej technologii, a ludzie chcieli mieć dostęp do Internetu z zacisza własnego domu. Niedrogie, przeznaczone dla konsumentów produkty Microsoftu sprawiły, że Internet stał się bardziej dostępny i nagle miliony ludzi na całym świecie wysyłały e-maile, prowadziły badania, a nawet grały w gry online. Cyberprzestrzeń nie była już wyłączną domeną firm technologicznych i wojska. Lata 90. ubiegłego wieku stworzyły fundament dzisiejszego Internetu, ze wszystkimi związanymi z nim zagrożeniami i protokołami bezpieczeństwa. Jednak w XXI wieku cyberprzestrzeń nabrała interdyscyplinarnego i wielowymiarowego charakteru, ponieważ smartfony, komputery i Internet są obecnie tak fundamentalną częścią współczesnego życia, że trudno sobie wyobrazić, jak moglibyśmy bez nich funkcjonować. Szczególnie w stanie pandemii Covid, gdy musieliśmy ograniczyć swoje fizyczne kontakty, stała się wręcz niezbędna dla funkcjonowania najszerszego spektrum społecznego w historii – od dzieci w wieku szkolnym po osoby w podeszłym wieku. W lutym 2022 roku rosyjskie czołgi przejechały przez ukraińską granicę, rozpoczynając pierwszą od 1945 roku wojnę lądową w Europie. Jednak jeszcze przed wybuchem wojny Ukraina i wiele krajów europejskich było atakowanych w cyberprzestrzeni. Ataki nie ominęły również takiego giganta jak Stany Zjednoczone. Złośliwe oprogramowanie było regularnie rozprowadzane w sieciach rządowych. W odpowiedzi koalicja państw europejskich pod kierownictwem Litwy powołała Zespół Szybkiego Reagowania Cybernetycznego [Warsaw Institute, 2018][23]. Ta grupa specjalistów od cyberbezpieczeństwa, wspierana przez Unię Europejską, współpracuje z Ukraińcami w celu obrony ich kraju przed atakami internetowymi. Historia cyberbezpieczeństwa wciąż jest pisana, a podstawowy wzorzec ryzyka jest niezmienny. Nowe technologie determinują pojawienie się nowych zagrożeń, którym należy się przeciwstawiać za pomocą nowych narzędzi cyberbezpieczeństwa. Współczesne

[22] Bernd Fix is a German hacker and computer security expert. Źródło: Bernd Fix (computerhope.com) (dostęp: 08.06.2024).

[23] W ramach stałej współpracy strukturalnej (PESCO), mechanizmu przyjętego pod koniec 2017 roku, Unia Europejska będzie realizować 17 projektów. Litwa będzie odpowiedzialna za projekt utworzenia zespołów szybkiego reagowania cybernetycznego i wzajemnej pomocy w zakresie cyberbezpieczeństwa. Litwa pokieruje europejskim cyberbezpieczeństwem | Warsaw Institute (dostęp: 06.04.2024).

zagrożenia niosą ze sobą realne ryzyko utraty danych, dochodów i reputacji. Cyberbezpieczeństwo musi być nieprzerwanym procesem, który wymaga zrozumienia, w jaki sposób użytkownicy, klienci i aplikacje uzyskują dostęp do danych. Jak chronić się przed inżynierią społeczną? Ignorancja to największa słabość i bardzo łatwo można ją wykorzystać. Wiedza na temat tego, na co należy zwracać uwagę, oraz znajomość najlepszych praktyk to pierwsza i najlepsza ochrona. Musimy ponadto kontrolować zakres przekazywanych informacji. Dotyczy to zarówno bezpośrednich rozmów, jak i mediów społecznościowych.

6.7. Zakończenie

Obecnie postęp w polityce cyberbezpieczeństwa napędza rozwój technologii informacyjnych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. W tym czasie, gdy stopniowy rozwój numerycznych prognoz pogody od połowy XX wieku jest często opisywany jako „cicha rewolucja", w przypadku sztucznej inteligencji ta rewolucja przebiega znacznie szybciej. Postępy w dziedzinie sztucznej inteligencji nie powinny jednak dyskwalifikować czy utrudniać rozwoju i doskonalenia modeli prognostycznych opartych na fizyce, ponieważ nadal mają one kluczowe znaczenie i znajdują zastosowanie w działalności operacyjnej na całym świecie. Na obecnym etapie wiedzy i możliwości nie jest celem zastąpienie jednego typu modelu drugim, co jak pokazują wyniki, nie byłoby rozwiązaniem optymalnym, ale raczej wykorzystanie komplementarnego charakteru tych dwóch podejść do nowoczesnego modelowania procesów przyrodniczych. Zwłaszcza że mając na względzie zmianę klimatu i pojawianie się w zestawach danych wartości o znacznym rozrzucie względem wartości historycznych, implementacja rozwiązań statystycznych kosztem redukcji wnioskowania z uwzględnieniem założeń fizyki atmosfery mogłaby prowadzić do niewystarczających jakościowo interpretacji. Sztuczna inteligencja zmienia sposób poznawania naszego środowiska. Tradycyjne metody prognozowania dzięki AI zyskują nową dynamikę. Współczesne systemy informatyczne wspomagane przez AI są zdolne przewidzieć ekstremalne zjawiska pogodowe z dużym wyprzedzeniem, minimalizując straty materialne i ratując życie. Obecnie modele AI przetwarzają dane z satelitów, radarów oraz innych źródeł, odkrywając subtelne wzorce niewidoczne dla ludzkiego oka. W najbliższych dekadach można się spodziewać jeszcze bardziej zaawansowanych rozwiązań, które będą nie tylko prognozować występowanie niebezpiecznych zjawisk przyrodniczych, ale także przewidywać wpływ zmian klimatycznych na lokalne ekosystemy.

Bibliografia

Aleksandrowicz T. [2021], *Podstawy walki informacyjnej*, Wydawnictwo Editions Spotkania.

Artificial intelligence for modeling and understanding extreme weather and climate events, www.nature.com/articles.

Computer Hope, https://www.computerhope.com/.

Cyfryzacja i cyberbezpieczeństwo w służbie klimatu. Jak algorytmy mogą wesprzeć ochronę środowiska? V Międzynarodowy Szczyt Klimatyczny TOGETAIR, 22–23 kwietnia 2024. Źródło: Cyfryzacja i cyberbezpieczeństwo w służbie klimatu. Jak algorytmy mogą wesprzeć ochronę środowiska? (Money.pl).

Encyklopedia Britannica, https://www.britannica.com/.

Futura. Biography, https://www.futura-sciences.com.

Feature Column [2021], https://mathvoices.ams.org/featurecolumn/2021/12/01/alan-turing-computable--numbers/.

Meteorological observations over the past centurie, www.encyclopedie-environnement.org.

Lakomy M. [2015], *Cyberprzestrzeń jako nowy wymiar rywalizacji i współpracy państw*, Wydawnictwo UŚ, Katowice.

Nowak A. [2013], *Cyberprzestrzeń jako nowa jakość zagrożeń*, „Zeszyty Naukowe AON", 3(92).

Radiokomunikacja, https://vhf.com.pl/artykuly/krotka-historia-radia.

Szpyrka M. [2025], *Cyfryzacja a klimat: Postęp czy zagrożenie dla środowiska?* Źródło: Cyfryzacja a klimat: Postęp czy zagrożenie dla środowiska? (EURACTIV.pl).

Sienkiewicz P. [2015], *Ontologia cyberprzestrzeni*, „Zeszyty Naukowe WWSI", 13(9), Warszawska Wyższa Szkoła Informatyki, wwsi.edu.pl.

Vademecum Bezpieczeństwa Informacyjnego, https://vademecumbezpieczenstwainformacyjnego.uken.krakow.pl/ (dostęp: 03.05.2024).

Warsaw Institute [2018], *Litwa pokieruje europejskim cyberbezpieczeństwem*, „Baltic Monitor", 25 czerwca, https://warsawinstitute.org/pl/litwa-pokieruje-europejskim-cyberbezpieczenstwem/.

Weather Forecasting Through the Ages, earthobservatory.nasa.gov.

Wirusów historia najnowsza, https://mojafirma.infor.pl/ (dostęp: 06.04.2024).

Wynalazki i odkrycia. Telegraf, https://wynalazki.edu.pl/index.php/wynalazki/t/telegraf.

Wynalazki i odkrycia. Dalekopis, https://wynalazki.edu.pl/index.php/wynalazki/d/dalekopis.

Rozdział 7. Narzędzia cybersprawiedliwości stosowane w cyfrowej transformacji sądownictwa

Adriana Tomczyk, Piotr Zielonka

7.1. Wstęp

Digitalizacja systemów obsługujących wymiar sprawiedliwości stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnych państw. Pomimo że proces ten trwa już od kilku lat, wciąż pozostaje na stosunkowo wczesnym etapie rozwoju. Można stwierdzić, że znajduje się on w tyle za procesami towarzyszącymi cyfrowej transformacji społeczeństwa, a zwłaszcza prywatnego sektora biznesu, który wyznaczając nowe trendy, jest pionierem w praktycznym wykorzystaniu najnowocześniejszych osiągnięć technologicznych, w tym narzędzi wirtualnej rzeczywistości (*virtual reality*). Wprowadza to istotne trudności w dostosowaniu systemu sądowego do dynamicznych oczekiwań współczesnych społeczeństw. Różnica między oczekiwaniami obywateli a rzeczywistymi usługami świadczonymi przez sądy w ostatnich latach uwypukliła się jeszcze bardziej, co skutkuje utrwalaniem nie tylko luk technologicznych, lecz również dysproporcji między oczekiwaniami a satysfakcją interesantów. Co więcej, wysokie koszty, długi czas oczekiwania na rozstrzygnięcia oraz niepewność co do wyników postępowań są poważnymi barierami, które wpływają na sytuację zarówno osób fizycznych, jak i podmiotów gospodarczych. Taki stan rzeczy skutkuje ograniczeniami w dostępie do sprawiedliwości, a także wpływa na efektywność i szybkość procesów sądowych.

W obliczu dynamicznych zmian społecznych konieczne staje się zatem przyspieszenie cyfryzacji wymiaru sprawiedliwości. Ma to na celu zniwelowanie istniejących nierówności i dostosowanie systemu do współczesnych wymagań społeczeń-

stwa cyfrowego. Proces ten wymaga jednak nie tylko zaawansowanej technologii, lecz także zmiany sposobu myślenia oraz strategii zarządzania sądami, które powinny uwzględniać nowoczesne podejście do w pełni elektronicznej obsługi spraw sądowych, przy jednoczesnym zachowaniu standardów ochrony prawnej obywateli. Realizacja kompleksowej cyfryzacji systemu wymiaru sprawiedliwości mogłaby zatem prowadzić do uproszczenia i przyspieszenia procedur sądowych, a także zwiększenia dostępności do usług prawnych, co pozytywnie wpłynęłoby na jakość i efektywność całego systemu wymiaru sprawiedliwości.

W związku z tym należy zadać sobie pytanie o to, jakie wyzwania i zagrożenia mogą się wiązać z implementacją narzędzi cybersprawiedliwości, a także jakie mechanizmy powinny zostać przyjęte w zakresie monitorowania wdrożonych technologii w sądownictwie. W tym celu należy dokonać analizy zarówno polskich, jak i światowych doświadczeń związanych z wykorzystaniem narzędzi cybersprawiedliwości, jak również przepisów regulujących użycie najnowocześniejszych technologii. Ma to szczególne znaczenie z uwagi na zauważalną w ostatnich latach intensyfikację prac nad narzędziami opartymi na sztucznej inteligencji (AI). Podejmowane obecnie kroki w celu wprowadzenia narzędzi AI (*artificial intelligence*) do efektywnej obsługi sądów można uznać za nowy etap procesu informatyzacji, a zwłaszcza automatyzacji procesów orzeczniczych. Digitalizacja usług wymiaru sprawiedliwości na całym świecie niewątpliwie przyspieszyła z uwagi na potrzebę odpowiedzi na wyzwania związane z wymierzaniem sprawiedliwości podczas pandemii COVID-19. To wówczas cyfryzacja procedur przyczyniła się do zwiększenia dostępności oraz jakości narzędzi cyfrowych.

W dążeniu do kompleksowego ujęcia tematu w pierwszej kolejności zaprezentowano inicjatywy Rady Europy oraz najnowsze regulacje prawne dotyczące analizowanego obszaru, w tym unijny akt w sprawie sztucznej inteligencji z 2024 roku. Następnie przedstawiono konkretne systemy informatyczne i technologie wykorzystywane w ramach cybersprawiedliwości (*e-justice*), które wspierają i usprawniają procesy sądowe w różnych krajach. Taka konstrukcja tekstu pozwala zachować równowagę między teorią a praktyką, a także pozwala na wyeksponowanie istotności i aktualności poruszanych zagadnień.

7.2. Rola Rady Europy i Unii Europejskiej w cyfryzacji wymiaru sprawiedliwości

Narzędzia cyfrowe mają potencjał, aby znacząco poprawić efektywność, przejrzystość i dostępność wymiaru sprawiedliwości. Właściwie zastosowane narzędzia e-sprawiedliwości mogą się przyczynić do usprawnienia procesów sądowych, umożliwiając szybsze i efektywniejsze rozwiązywanie sporów, zapewniając jednocześnie obywatelom lepszy dostęp do informacji. Jednocześnie jednak cyfryzacja wymiaru sprawiedliwości niesie ze sobą także określone ryzyko. Niewłaściwe lub

nieodpowiedzialne wykorzystywanie narzędzi cyfrowych może prowadzić do pogłębienia istniejących nierówności, a nawet naruszenia praw i wolności obywatelskich [United Nations, 2022, s. 5]. Szczególnie ważna jest w tym zakresie aktywność Rady Europy i Unii Europejskiej, które wspierają państwa członkowie we wdrażaniu w wymiarze sprawiedliwości najnowszych technologii.

W ramach Rady Europy od 2002 roku działa Europejska Komisja na rzecz efektywności wymiaru sprawiedliwości (European Commission for the Efficiency of Justice, CEPEJ). Celem działania Komisji jest poprawa efektywności i jakości usług wymiaru sprawiedliwości w państwach członkowskich. Głównym priorytetem aktualnego planu działań CEPEJ na lata 2022–2025 jest wspieranie państw i sądów w udanej transformacji w kierunku cyfryzacji wymiaru sprawiedliwości, zgodnie z europejskimi standardami, a zwłaszcza z prawem do sprawiedliwego procesu sądowego (art. 6 Europejskiej Konwencji Praw Człowieka)[1]. Opracowywane przez Komisje raporty zawierają analizy pozwalające na ustalenie aktualnych trendów i dobrych praktyk w różnych obszarach wymiaru sprawiedliwości, w tym w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Komisja w ostatnim raporcie z 2024 roku dostrzegła rosnące znaczenie technologii informacyjno-komunikacyjnych w sądownictwie, co potwierdziły również zwiększone inwestycje państw w te technologie. Wdrożenia technologii informacyjno-komunikacyjnych znacznie się różnią w poszczególnych krajach, przy czym największy postęp zauważalny jest w obszarze zarządzania sprawami, a najniższy we wsparciu procesów decyzyjnych. To pokazuje, że państwa zorientowane są na tworzenie fundamentów, czyli podstawowej infrastruktury cyfrowej, obejmującej między innymi składanie dokumentów drogą elektroniczną i rejestrację spraw, a także zdalne rozprawy. Pojawiają się również innowacyjne narzędzia wspomagające sędziów, tj. automatyczna anonimizacja wyroków czy specjalistyczne tłumaczenie, w których wykorzystywana jest AI [CEPEJ, 2024a, s. 5].

Pod auspicjami CEPEJ działa Grupa Robocza ds. cybersprawiedliwości i sztucznej inteligencji (Working Group on Cyberjustice and Artificial Intelligence, CEPEJ-GT-CYBERJUST). Głównym zadaniem tego zespołu jest opracowanie narzędzi mających na celu zapewnienie ram i zabezpieczeń państwom członkowskim i pracownikom wymiaru sprawiedliwości pragnącym tworzyć lub wykorzystywać mechanizmy ICT (*Information and Communication Technology,* technologie informacyjno-komunikacyjne) lub sztucznej inteligencji w systemach sądowych w celu poprawy efektywności i jakości wymiaru sprawiedliwości [CEPEJ, 2024–2025, s. 1].

[1] Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności, sporządzona w Rzymie dnia 4 listopada 1950 roku, zmieniona następnie Protokołami nr 3, 5 i 8 oraz uzupełniona Protokołem nr 2 (Dz.U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284).

CEPEJ utworzyło również Centrum Zasobów Cybersprawiedliwości i Sztucznej Inteligencji (Resource Centre on Cyberjustice and AI)[2], które jest elektronicznym repozytorium stosowanych na całym świecie narzędzi informatycznych w cyfrowej transformacji sprawiedliwości. Mapa stosowanych systemów jest niezwykle cennym źródłem wiarygodnych informacji na temat wdrażanych systemów, zwłaszcza na potrzeby dalszych analiz i dyskusji nad kierunkami transformacji cyfrowej wymiaru sprawiedliwości.

W dniu 03.12.2018 roku CEPEJ przyjęła Kartę Etyczną dotyczącą wykorzystania sztucznej inteligencji w systemach sądowniczych i w ich otoczeniu (*Ethical Charter on the Use of Artificial Intellgence in Judical Systems and their environment*) [Świerczyński, Więckowski, 2023; Świerczyński, Więckowski, 2022; Świerczyński, Więckowski, 2021; Reiling, 2020, s. 6]. Karta Etyczna określa pięć kluczowych zasad wykorzystania sztucznej inteligencji w wymiarze sprawiedliwości. Pierwszą z nich jest zasada poszanowania praw podstawowych (*principle of respect for fundamental rights*), która obejmuje zakaz ingerowania AI w prawo dostępu do wymiaru sprawiedliwości i prawo do rzetelnego procesu sądowego. Drugą zasadą jest zasada niedyskryminacji (*principle of non-discrimination*), która polega na niepowielaniu i niepogłębianiu dyskryminacji, zwłaszcza podczas przetwarzania wrażliwych danych, np. obejmujących pochodzenie rasowe lub etniczne, społeczno-ekonomiczne, poglądy polityczne, przekonania religijne lub filozoficzne, dane genetyczne, dane biometryczne czy dane dotyczące zdrowia. Trzecią z kolei zasadą jest zasada jakości i bezpieczeństwa (*principle of quality and safety*), której istotą jest założenie, że dane, które wykorzystuje sztuczna inteligencja, powinny być pozyskiwane z certyfikowanych źródeł, umożliwiać ich gromadzenie i wykonywanie w bezpiecznym środowisku zapewniającym integralność i nienaruszalność systemu. Treścią kolejnej (czwartej) zasady przejrzystości, bezstronności i rzetelności (*principle of transparency, impartiality and reliability*) jest zapewnienie pełnej przejrzystości technicznej AI oraz możliwości jej audytowania przez podmioty zewnętrzne. Ostatnią, piątą zasadą, jest zasada „pod kontrolą użytkownika" (*principle „under user control"*), w świetle której każdą sprawę sądową zawsze rozpoznaje człowiek, czyli sędzia, a nie sztuczna inteligencja jako taka. Uczestnik postępowania niebędący sędzią ma przy tym możliwość wglądu nie tylko do akt sądowych, ale przede wszystkim do danych, na podstawie których sztuczna inteligencja generuje wyniki swojej pracy[3].

W obszarze najnowocześniejszych technologii przeznaczonych do wykorzystania na potrzeby wymiaru sprawiedliwości w ramach Unii Europejskiej uchwalono

[2] Zob. https://public.tableau.com/app/profile/cepej/viz/ResourceCentreCyberjusticeandAI/AITOOLSINITIATIVESREPORT?publish=yes (dostęp: 01.03.2025).

[3] Ethical Charter on the Use of Artificial Intellgence in Judical Systems and their environment, European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ), 2018, https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c (dostęp: 01.03.2025).

w dniu 13.06.2024 roku akt w sprawie sztucznej inteligencji[4]. Akt ten – jako pierwszy akt prawny na świecie – kompleksowo określa ramy prawne funkcjonowania AI pozwalające na zapewnienie bezpieczeństwa i zgodności z prawem europejskim systemów AI wprowadzanych na rynek Unii Europejskiej oraz wprowadzenie mechanizmów egzekwowania prawa w tym zakresie. Celem przyjętego aktu jest wspieranie rozwoju, wdrażania i wykorzystywania AI na rynku wewnętrznym, z jednoczesnym zapewnieniem wysokiego poziomu ochrony interesów publicznych, takich jak opieka zdrowotna, bezpieczeństwo oraz ochrona praw podstawowych, uznanych i chronionych prawem unijnym. Rozporządzenie ma także służyć promowaniu stosowania systemów AI, jak również przeciwdziałaniu ryzykom związanym z niektórymi jej zastosowaniami. Istotnym elementem aktu w sprawie sztucznej inteligencji jest klasyfikacja systemów AI na systemy zabronione o niedopuszczalnym ryzyku, systemy wysokiego ryzyka, ograniczonego ryzyka oraz minimalnego ryzyka. W zależności od klasyfikacji systemu sztucznej inteligencji obowiązują różne regulacje prawne. Nowe regulacje prawne mają zapewnić twórcom i podmiotom wdrażającym sztuczną inteligencję jasne wymagania i obowiązki dotyczące konkretnych zastosowań sztucznej inteligencji. Rozporządzenie określa również zakaz stosowania systemów AI, które tworzą lub rozbudowują bazy danych służące rozpoznawaniu twarzy poprzez nieukierunkowane pozyskiwanie (*untargeted scraping*) wizerunków twarzy z sieci internetowej lub nagrań z telewizji przemysłowej. Systemy te zwiększają bowiem poczucie masowego nadzoru, co może prowadzić do naruszeń praw podstawowych, w tym prawa do prywatności.

W celu zapewnienia jednolitego systemu zarządzania AI w ramach Komisji Europejskiej utworzono także Europejski Urząd ds. Sztucznej Inteligencji[5]. Ponadto opracowano Europejską strategię w dziedzinie e-sprawiedliwości na lata 2024–2028 (C/2025/437)[6], która nie tylko opisuje zasady i cele rozwoju e-sprawiedliwości, ale również działania, które państwa członkowskie i Unia Europejska powinny podjąć, aby osiągnąć te cele. W ciągu ostatnich lat Unia Europejska przyjęła również szereg aktów prawnych z zakresu cyfryzacji wymiaru sprawiedliwości, które stanowią kolejny krok w dostosowaniu europejskiego systemu prawnego do nowoczesnych wyzwań technologicznych.

[4] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE (UE) (Dz.U. L, 2024/1689).

[5] Decyzja Komisji Europejskiej z dnia 24.01.2024 r. ustanawiająca Europejski Urząd ds. Sztucznej Inteligencji (C/2024/1459) (Dz.U. UE C 14.02.2024).

[6] Europejska strategia w dziedzinie e-sprawiedliwości na lata 2024–2028 (C/2025/437) (Dz.U. UE C 16.01.2025).

7.3. Narzędzia wspierające sferę organizacyjną działalności sądów

Wykorzystywane w wymiarze sprawiedliwości przez poszczególne państwa technologie służą przede wszystkich polepszeniu sfery organizacyjnej działania sądów poprzez automatyzację pewnych czynności i sprawniejsze zarządzanie sądami. Dotyczy to przede wszystkim czynności związanych z przetwarzaniem dokumentów, zautomatyzowanym przydzielaniem spraw i planowaniem określonych czynności, jak również z archiwizacją z wykorzystaniem systemów elektronicznych. Stosowane narzędzia mają na celu zredukowanie ryzyka popełnienia błędów, standaryzację praktyki oraz poprawę dostępu do sądów. Pozwalają także na stworzenie mechanizmów umożliwiających zagwarantowanie bezstronności i niezależności sędziów, rzetelności prowadzonych postępowań z uwzględnieniem rozsądnego czasu ich trwania, a także zaoszczędzenie czasu pracownikom sądów, by mogli poświęcić swój czas na bardziej złożone zadania. W dalszej części przedstawiono przykładowe narzędzia wspierające sferę organizacyjną sądów.

Kompleksowy i zdigitalizowany system zarządzania sprawami sądowymi został wdrożony w Singapurze. Obejmuje on nie tylko sądy, ale również strony postępowania, ich pełnomocników, a także organy administracji. W ramach tego systemu możliwie jest elektroniczne wszczynanie, a następnie monitorowanie postępowań, uzyskiwanie dostępu do akt spraw, zaplanowanie daty rozpraw, uczestniczenie w wirtualnych rozprawach za pomocą aplikacji mobilnych. Całość zawiera również systemy informacji prawnej w postaci cyfrowej samoinformacji (*digital self-information*) i samoobsługowych ekspertów prawnych (*self-service legal expert systems*). Pozwala także na dokonywanie analiz sądowych, w tym kluczowych wskaźników efektywności. Cechą wyróżniającą system sprawiedliwości cyfrowej Singapuru jest pełna integracja wszystkich jego komponentów, które są stale udoskonalane i rozwijane [Hartung i in., 2022, s. 12].

W wielu państwach funkcjonują także tzw. e-sądy, które rozstrzygają spory online. Z reguły są one jednak ograniczone do pewnej kategorii spraw, np. drobnych roszczeń, roszczeń bezspornych czy spraw karnych o wykroczenia [CEPEJ, 2024b, s. 100]. Przykładem takiego sądu jest utworzony w Chinach – w 2018 roku w Pekinie i Kantonie oraz w 2017 roku w Hangzhou sąd internetowy (Internet Court). Sąd ten jest właściwy do rozpatrywania szeregu spraw związanych z Internetem, np. dotyczących płatności online w sklepach internetowych, świadczenia usług internetowych lub nazw domen stron internetowych. Na podobnych zasadach działa w Wielkiej Brytanii wprowadzona w 2020 roku elektroniczna platforma *Digital Case System* (DCS) do spraw karnych przed Trybunałem Królewskim. System ten umożliwia cyfrowe zarządzanie sprawami od początku do końca (umożliwia dostęp do prowadzonych spraw i ich aktualizację w czasie rzeczywistym, zdalne uczestnictwo w postępowaniach sądowych, składanie dowodów i dokumentów w formie cyfrowej) [Laptev, Feyzrakhmanova, 2024]. Za najbardziej zaawansowa-

ny system rozstrzygania sporów online uznawany jest Trybunał Rozwiązywania Sporów Cywilnych (The Civil Resolution Tribunal, CRT) w Kolumbii Brytyjskiej, który działa od 2012 roku. Swą jurysdykcją obejmuje sprawy dotyczące wspólnot zarządzających nieruchomością wspólną, większości drobnych roszczeń oraz roszczeń dotyczących pojazdów mechanicznych. Wszelkie czynności w ramach postępowania są wykonywane w postaci cyfrowej. Strony w postępowaniu przed CRT nie są reprezentowane przez profesjonalnych pełnomocników, którzy mogą jednak udzielać stronom niezbędnych porad prawnych. Decyzje CRT wydawane są przez niezależnych ekspertów prawnych i są wykonalne tak jak decyzje sądowe. Decyzje CRT są zaskarżalne, jednak wskaźniki złożonych odwołań są bardzo niskie [Hartung i in., 2022, s. 13].

Ponadto w Chinach stworzono specjalną platformę internetową (*Hangzhou Internet Court Litigation Platform*), która umożliwia przeprowadzenie wszystkich postępowań online, od złożenia sprawy, doręczenia pism sądowych, przeprowadzenia dowodów i rozprawy, aż do wydania orzeczenia online. Jeśli jednak zachodzi taka konieczność, sąd może kontynuować sprawę na tradycyjnej rozprawie [Guo, 2021; Wang, 2024; Papagianneas, Junius, 2023]. Szczególną uwagę należy zwrócić na statystyki, które zostały opracowane po pierwszym roku funkcjonowania tych sądów. Wynika z nich, że średni czas trwania rozprawy w e-sądzie to 28 minut, a czas trwania całego postępowania to 40 dni. Ponadto w jednym roku zakończono aż 74% przyjętych do rozpoznania spraw, z czego w 98% spraw strony nie zaskarżyły wyroku i dobrowolnie wykonały orzeczone środki. E-sądy wiążą się też z mniejszymi kosztami postępowania, łatwiejszym dostępem do sądów obywateli mniej zamożnych, a także są rozwiązaniem o charakterze proekologicznym. W opracowanym raporcie wskazano także, że aż 80% uczestników postępowań sądowych pochodziło spoza miejsca siedziby sądu, co pozwoliło na zaoszczędzenie blisko 30 mln km podróży [Chinese Court, 2019, s. 74]. W Chinach testowane jest również wykorzystanie najpopularniejszej chińskiej aplikacji *WeChat*, która umożliwia elektroniczne wnoszenie spraw, zadawanie pytań, rozpoznawanie twarzy, rejestrację dźwięku i obrazu, wykorzystanie podpisu elektronicznego, a także komunikację bezpośrednio z sędzią poprzez wiadomości tekstowe i głosowe.

W **Polsce** natomiast od 2010 roku działa elektroniczne postępowanie upominawcze (EPU)[7], które zostało uregulowane w art. 505^{28}–505^{39} k.p.c.[8]. Jest to rodzaj postępowania odrębnego w polskim postępowaniu cywilnym, umożliwiającego dochodzenie roszczeń o charakterze pieniężnym za pośrednictwem elektronicznego formularza, bez konieczności udziału w rozprawach i składania pism procesowych w formie papierowej. Przepisy ograniczają jednak możliwość skorzystania z tego

[7] EPU zostało wprowadzone na mocy ustawy z dnia 09.01.2009 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 26, poz. 156 ze zm.). Zob. art. 505^{28}–505^{39} ustawy z dnia 29.04.2010 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. Nr 108, poz. 684).

[8] Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. 2024 r. poz. 1568).

trybu do ściśle określonych sytuacji. Nakaz zapłaty nie może być bowiem wydany: gdy powód dochodzi roszczenia innego niż roszczenie pieniężne, gdy doręczenie pozwanemu nakazu zapłaty miałoby nastąpić poza granicami kraju, czy też gdy powód dochodzi roszczenia, które stało się wymagalne wcześniej niż w okresie trzech lat przed dniem wniesienia pozwu. E-Sądem właściwym do prowadzenia elektronicznego postępowania upominawczego jest Sąd Rejonowy Lublin-Zachód w Lublinie VI Wydział Cywilny[9]. Komunikacja między powodem i e-Sądem odbywa się w formie elektronicznej, natomiast między pozwanym i e-Sądem w drodze tradycyjnej, chyba że pozwany dokona wyboru elektronicznej formy komunikacji. Elektroniczne postępowanie upominawcze kończy się wydaniem nakazu zapłaty, chyba że sąd uzna, iż brak jest podstaw do jego wydania, bądź też już wydany nakaz zapłaty utraci moc na skutek wniesienia przez pozwanego sprzeciwu. Sąd umarza wówczas postępowanie, a powód chcąc dochodzić roszczenia, powinien ponowienie wytoczyć powództwo w zwykłym trybie postępowania.

Warto zaznaczyć, że na początku 2024 roku w Polsce utworzono także sąd arbitrażowy do rozstrzygania sporów o zapłatę pomiędzy przedsiębiorcami, wspomagany przez sztuczną inteligencję bazującą na algorytmach, na bazie setek tysięcy spraw rozpoznanych przez sądy powszechne. Wykorzystany system ma umożliwić osiągnięcia większego obiektywizmu i precyzji w postępowaniu arbitrażowym, a także ma skrócić czas rozwiązania sprawy do 40 roboczogodzin oraz zmniejszyć koszty prowadzenia prostych postępowań o zapłatę, odciążając arbitrów w podejmowaniu decyzji w prostych i często powtarzalnych sprawach. Postępowanie arbitrażowe będzie się odbywać online, z wykorzystaniem autorskiej platformy opartej na interaktywnych formularzach[10].

Przykładami innych polskich narzędzi wspierających sferę organizacyjną sądów polskiego wymiaru sprawiedliwości są: protokół elektroniczny[11], System Losowego Przydziału Spraw w sądach powszechnych[12], zdalne rozprawy, komunikacja za pośrednictwem poczty elektronicznej, cyfrowe zarządzanie sprawami Krajowego Re-

[9] Zob. https://www.e-sad.gov.pl/.

[10] Zob. https://enoik.pl/.

[11] Obecnie protokół elektroniczny jest obligatoryjny wyłącznie w sprawach cywilnych oraz w sprawach o wykroczenia na podstawie: ustawy z dnia 29.04.2010 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. Nr 108, poz. 684), ustawy z dnia 04.04.2014 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (Dz.U. z 2014 r. poz. 579), rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 03.03.2015 r. w sprawie zapisu dźwięku albo obrazu i dźwięku z przebiegu posiedzenia jawnego w postępowaniu cywilnym (Dz.U. z 2015 r. poz. 359).

[12] Dnia 01.01.2018 roku wprowadzono do polskiego prawa System Losowego Przydziału Spraw (SLPS) jako zasadę ustrojową na podstawie ustawy z dnia 12.07.2017 r. o zmianie ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2017 r. poz. 1452). Tym samym po raz pierwszy w Polsce za zasady ustrojowe uznano zarówno losowy przydział spraw sędziom, jak i zasadę równego obciążenia sędziów sprawami w sądzie. Zob. szerzej: [Pytlewska, 2019, s. 265].

jestru Sądowego w ramach Portalu Rejestrów Sądowych, e-doręczenia oraz dostęp do informacji o sprawie przez Portal Informacyjny Sądów Powszechnych[13].

W ramach wsparcia organizacyjnej sfery działania sądownictwa warto również wskazać na aplikacje pozwalające na zautomatyzowaną anonimizację dokumentów urzędowych (np. niemieckie narzędzie JANO[14], polskie GALL ANONIMIZACJA[15]), czy też transkrypcji i tłumaczeń (np. estońska aplikacja SALME[16] do rozpoznawania mowy w celu przetwarzania nagrań i transkrypcji danych, również w czasie rzeczywistym).

7.4. Narzędzia wspierające podejmowanie decyzji merytorycznych

Aktualnie dynamicznie rosnącym obszarem zainteresowania jest potencjał narzędzi cybersprawiedliwości, w tym wykorzystujących AI, wspierających pracę sędziów w analizie danych i podejmowaniu decyzji.

Szczególną uwagę należy poświęcić rozwiązaniom funkcjonującym w Chinach, które od 2014 roku realizują koncepcję „inteligentne sądy" (*smart courts*), promującą pełne wykorzystanie w orzecznictwie sądowym najnowszych technologii (AI, *blockchain* czy *big data*) [Susskind, 2019, s. 368]. W ramach technologii wspierających (wspomagających) pracę sędziego należy wskazać na internetowe bazy danych sądowych z zaawansowanymi opcjami inteligentnego wyszukiwania. W 2015 roku powstało kilka baz danych, w tym *China Judgments Online*, stanowiąca platformę publikacji orzeczeń sądowych wydawanych przez wszystkie chińskie sądy. Baza ta opiera się na algorytmach rekomendujących sędziemu sprawy podobne do aktualnie rozpatrywanej. Innym przykładem jest *China Justice Big Data Service Platform*, której funkcjonalność wykracza poza wyszukiwanie orzeczeń, umożliwiając również tworzenie analiz predykcyjnych, przewidujących wynik postępowań w sprawach o podobnym charakterze [Zheng, 2020, s. 6]. W chińskiej literaturze prawniczej zaznacza się, iż systemy te mają charakter wspierający, a ich celem jest pomoc sędziemu w opracowywaniu dokładnych przeglądów orzecznic-

[13] Portal Informacyjny jest dostępny bezpłatnie i stanowi alternatywę dla tradycyjnych sposobów kontaktu z sądem. Zasady działania Portalu są określone w następujących aktach prawnych: art. 53e ustawy z dnia 27.07.2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 334), art. 131(1a) ustawy z dnia 17.11.1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568) i art. 133a ustawy z dnia 06.06.1997 r. – Kodeks postępowania karnego (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 46), rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z dnia 12.03.2024 r. w sprawie portalu informacyjnego (Dz.U. z 2024 r. poz. 366); w sprawie doręczania pism sądowych za pośrednictwem portalu informacyjnego w postępowaniu cywilnym (Dz.U. z 2024 r. poz. 368); w sprawie doręczeń pism w postaci elektronicznej w postępowaniu karnym (Dz.U. z 2024 r. poz. 367).

[14] JUDICIAL ANONYMISATION / JUSTIZ-ANONYMISIERUNG.

[15] https://www.softprodukt.com.pl/system/gall.

[16] https://e-estonia.com/introducing-salme-estonian-courts-speech-recognition-assistant/.

twa w sprawach o podobnym charakterze. Należy jednak podkreślić, że sędzia nie może bezkrytycznie przyjmować rozstrzygnięć innych sądów [Wang, Tian, 2022, s. 18]. Niemniej jednak chińscy sędziowie zobligowani są do analizy orzecznictwa innych sądów istotnych z punktu widzenia rozpatrywanej sprawy oraz do sporządzania raportów będących syntezą spraw z baz wyroków [Zheng, 2020, s. 10]. Ważnym elementem chińskiego systemu prawnego jest szczególna troska o jednolitość linii orzeczniczej oraz przewidywalność wyroków, co ma na celu zwiększenie zaufania obywateli do instytucji sądowej [Wang, 2020, s. 5]

Podobne rozwiązanie stosuje się w Stanach Zjednoczonych, gdzie działa system *Ravel Law*, który umożliwia ustalenie wyniku sprawy, opierając się na odpowiednich precedensach, orzeczeniach sędziów z ponad 400 sądów. Baza ta pozwala prawnikom na ustalenie nie tylko linii orzeczniczej, ale również powodzenie niektórych argumentów prawnych w wybranych sądach, a nawet przed konkretnymi sędziami [Laptev, Feyzrakhmanova, 2024, pkt 3.1.2].

W Polsce w ustaleniu linii orzeczniczych sądów powszechnych pomocny może być portal orzeczeń sądów powszechnych[17], na którym publikowane są wybrane orzeczenia sądowe jednakże w dość ograniczonej ilości. Na dzień 28.03.2025 roku liczba zarejestrowanych dokumentów w portalu wyniosła 432 515. Portal oferuje skromną ilość narzędzi filtrowania, co powoduje, że wyszukiwanie adekwatnych orzeczeń jest dość czasochłonne i mniej efektywne, aniżeli skorzystanie na przykład z wyszukiwarek internetowych.

Warto również zaznaczyć, że w 2023 roku Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury stworzyła narzędzie informatyczne, które może być wykorzystywane przez sędziów w sprawach o zadośćuczynienie za śmierć najbliższego członka rodziny na podstawie art. 446 § 4 k.c. Narzędzie to umożliwia ustalenie mediany, pierwszego i trzeciego kwartyla oraz zadośćuczynienia najniższego i najwyższego w wybranym zakresie spraw podobnych. Z dostępnych informacji wynika, że na dzień 26.09.2023 roku narzędzie to powstało po przeprowadzeniu badań aktowych obejmujących 2323 sprawy, w których wyrok zapadł nie wcześniej niż w 2015 roku. Natomiast w dniu 28.03.2025 roku liczba tych spraw wynosiła 2324, co oznacza, że narzędzie to nie jest na bieżąco rozwijane. Narzędzie to przypomina internetowe kalkulatory i wymaga wybrania konkretnych parametrów sprawy. Wśród parametrów tych należy wymienić m.in.: wiek zmarłego i powoda[18], płeć powoda, rolę na gruncie relacji rodzinnych, jaką pełnił dla powoda zmarły, określenie, czy zmarły

[17] https://orzeczenia.ms.gov.pl/.

[18] Opracowano przy tym następujące przedziały wiekowe, opierając się na periodyzacji etapów rozwoju człowieka: dziecko nienarodzone, dziecko do ukończenia 28. dnia życia (noworodek), dziecko do ukończenia pierwszego roku życia (niemowlę), 1–3 lat (wczesne dzieciństwo), 3–6 lat (średnie dzieciństwo), 6–11 lat (późne dzieciństwo), 11–15 lat (wczesne dorastanie), 15–19 lat (późne dorastanie), 19–26 lat (wczesna dorosłość), 26–35 lat (wczesna dorosłość), 35–65 lat (średnia dorosłość), powyżej 65 lat (późna dorosłość).

był jedynym dzieckiem powoda, staż małżeński[19], stopień bliskości relacji (bardzo bliski, bliski i słaby), szczególne okoliczności[20], fakt wspólnego zamieszkiwania, rok wniesienia pozwu czy rok wydania wyroku[21].

Obecnie w wielu państwach wdrażane są projekty pilotażowe oparte na innowacyjnych narzędziach stosujących AI, zwłaszcza generatywnej AI (*generative AI*; Gen-AI). W Niemczech pierwszym tego rodzaju narzędziem jest FRAUKE[22], które pomaga sędziom cywilnym w tzw. procesach masowych, dotyczących praw pasażerów linii lotniczych. Narzędzie wydobywa istotne dane ze sprawy i za pomocą „konfiguratora orzeczeń" upraszcza i wspiera tworzenie orzeczeń za pomocą modułów tekstowych wybieranych przez AI. Drugim projektem jest OLGA[23], która wspiera sędziów w postępowaniach odwoławczych w związku z roszczeniami przeciwko producentom samochodów, zwłaszcza tych dotyczących fałszywych wartości emisji spalin aut z silnikami Diesla. Aplikacja analizuje zaskarżone orzeczenie sądu pierwszej instancji oraz stanowiska stron dotyczące podstaw zaskarżenia zawarte w skargach, które często liczą ponad 100 stron[24]. Trzecim testowanym projektem jest MAKI, który grupuje sprawy masowe, rozpoznaje podobieństwa, proponuje odpowiednie wzorce decyzji i indywidualizuje je z uwzględnieniem odpowiednich metadanych sprawy. W Australii z kolei funkcjonuje program SPLIT-UP, który wspiera sędziów w sprawach rozwodowych, wskazując majątek stron podlegający podziałowi, a następnie, na podstawie kalkulacji określa, jaki procent powinny otrzymać poszczególne strony. System uwzględnia 94 istotne czynniki w celu przeprowadzenia analizy, a także przedstawia argumentację swojego stanowiska [Wu, 2019].

---

[19] Opracowano przy tym następujące przedziały czasowe: staż małżeński poniżej jednego roku (brak potomstwa i związanych z nim obowiązków; zwykle trwający jeszcze okres zakochania), staż małżeński od 1 do 5 lat (pojawienie się dzieci i licznych obowiązków związanych z opieką nad nimi; zwiększone potrzeby finansowe), staż małżeński od 5 do 10 lat (dzieci w wieku wczesnoszkolnym), staż małżeński od 10 do 25 lat (dzieci w wieku szkolnym aż do usamodzielnienia się), staż małżeński od 25 do 50 lat (dzieci usamodzielnione, pojawienie się wnuków), staż małżeński powyżej 50 lat (emerytura; różnego rodzaju niedomagania; bardzo długi okres wspólnego życia).

[20] Autorzy zaliczyli do nich: istotne pogorszenie funkcjonowania powoda w sferze psychicznej przekraczające granice „standardowej" żałoby, korzystanie przez powoda z pomocy psychologicznej lub psychiatrycznej, jednoczesne wystąpienie śmierci więcej niż jednej osoby bliskiej dla powoda w wyniku danego zdarzenia, fakt śmierci zmarłego na oczach powoda, wydłużony okres agonii zmarłego, fakt, że zmarła była w ciąży lub śmierć nastąpiła w związku z porodem, konieczność identyfikacji zwłok (zmasakrowanych, rozczłonkowanych, zwęglonych), śmierć zmarłego, która była związana ze szczególnym cierpieniem.

[21] [Sojek-Socha, 2023] Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury opracowała przy tym podobne narzędzie pozwalające na określenie stopnia przyczynienia się w sprawach o zadośćuczynienie za krzywdę spowodowaną śmiercią osoby najbliższej.

[22] Zob. https://public.tableau.com/app/profile/cepej/viz/ResourceCentreCyberjusticeandAI/AITOOLSINITIATIVESREPORT?publish=yes (dostęp: 01.03.2025).

[23] Zob. https://public.tableau.com/app/profile/cepej/viz/ResourceCentreCyberjusticeandAI/AITOOLSINITIATIVESREPORT?publish=yes (dostęp: 01.03.2025).

[24] Zob. https://public.tableau.com/app/profile/cepej/viz/ResourceCentreCyberjusticeandAI/AITOOLSINITIATIVESREPORT?publish=yes (dostęp: 01.03.2025).

7.5. Zakończenie

Przeprowadzone analizy pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, współczesne sądownictwo uwzględniając dynamiczny postęp technologiczny i zwiększające się oczekiwania społeczeństwa w tym zakresie, coraz częściej skłania się do wykorzystania nowoczesnych technologii do wspomagania procesów związanych z analizą spraw i podejmowania decyzji. Wyróżnić można bowiem państwa, które w zaawansowanym stopniu wykorzystują narzędzia cybersprawiedliwości w sądownictwie, będąc w tym zakresie światowymi liderami (np. Chiny, Stany Zjednoczone czy Singapur). Z ich doświadczeń powinny korzystać pozostałe kraje, w tym zwłaszcza Polska, dostosowując swoje strategie transformacji cyfrowej do aktualnie funkcjonujących trendów. Polska znajduje się bowiem na średnim poziomie cyfryzacji wymiaru sprawiedliwości i nisza, która zarysowuje się na tym tle, powinna zostać jak najszybciej zagospodarowana. Dotychczas nie wdrożono całościowej strategii cyfryzacji sądownictwa w postaci kompleksowego, zintegrowanego i zdigitalizownego systemu. Nie funkcjonują również w pełni cyfrowe e-sądy, choć w przestrzeni medialnej zauważa się potrzebę podjęcia konkretnych działań w tym zakresie. Ograniczona jest również rola AI w analizie spraw sądowych. Obszarem wymagającym poprawy jest także ograniczony dostęp do orzecznictwa sądowego.

Po drugie, ze względu na istniejące zagrożenia związane z implementacją narzędzi cybersprawiedliwości, a także w celu ochrony interesów publicznych oraz praw podstawowych, w tym prawa do rzetelnego procesu sądowego, Rada Europy oraz Unia Europejska stworzyły normatywne podstawy i granice ich stosowania. Wdrażanie cyfrowych rozwiązań w sądownictwie wymaga obecnie zgodności z regulacjami unijnego aktu w sprawie sztucznej inteligencji, a także zasad określonych w Karcie Etycznej dotyczącej wykorzystania sztucznej inteligencji w systemach sądowniczych i w ich otoczeniu. Kluczową zasadą jest zasada „pod kontrolą użytkownika" („*under user control*"), która oznacza, że każdą sprawę sądową zawsze rozpoznaje człowiek, czyli sędzia, a nie sztuczna inteligencja. Oznacza to, że wszelkie narzędzia cybersprawiedliwości mogą jedynie wspierać sędziów w podejmowaniu decyzji, a nie ich zastępować. Kontrola człowieka jest w tym zakresie niezbędna, a całościowe powierzenie decyzyjności algorytmom jest niedopuszczalne. W przeszłości zdarzało się bowiem, że algorytmy utrwalały uprzedzenia lub prowadziły do dyskryminacji (np. stosowany w Stanach Zjednoczonych system COMPAS, który błędnie określał dwukrotnie większe prawdopodobieństwo recydywy w przypadku osób rasy czarnej).

Ostatecznie należy także stwierdzić, że niezbędnym elementem skutecznej i zgodnej z obowiązującymi standardami cyfrowej transformacji sądownictwa jest również staranne i regularne monitorowanie wdrożonych technologii, a także edukacja prawników, zwłaszcza sędziów, w zakresie wykorzystania narzędzi cyfrowych.

Bibliografia

Chinese Court and Internet Judiciary [2019], https://english.court.gov.cn/pdf/ChineseCourtsandInternetJudiciary.pdf (dostęp: 01.03.2025).

CEPEJ [2024a], European Commission for the Efficiency of Justice, *Evaluation Report. Trends and Conclusions*, https://rm.coe.int/trends-and-conclusions-2024-cepej-evaluation-report-2022-data-1680b1fa00 (dostęp: 01.03.2025).

CEPEJ [2024b], European Commission for the Efficiency of Justice, *Report European judicial systems – CEPEJ Evaluation report – 2024 Evaluation cycle (2022 data)*, https://www.coe.int/en/web/cepej/special-file (dostęp: 01.03.2025).

CEPEJ [2024–2025], European Commission for the Efficiency of Justice, *Terms of reference of the Working Group on cyberjustice and Artificial Intelligence*, https://rm.coe.int/terms-of-referenve-cyberjust/1680ae40d9 (dostęp: 01.03.2025).

Guo M. [2021], *Internet court's challenges and future in China*, „Computer Law & Security Review", 40.

Hartung D., Brunnader F., Veith C., Plog P., Wolters T. [2022], *The Future of Digital Justice*, https://www.legaltechcenter.de/pdf/Hartung%20et%20al%20(2022)%20Digital%20Justice.pdf (dostęp: 01.03.2025).

Laptev V.A., Feyzrakhmanova D.R. [2024], *Application of Artificial Intelligence in Justice: Current Trends and Future Prospects*, „Human-Centric Intelligent Systems", 4.

Papagianneas S., Junius N. [2023], *Fairness and justice through automation in China's smart courts*, „Computer Law & Security Review", 51.

Pytlewska M. [2019], *System Losowego Przydziału Spraw jako gwarancja bezstronnego prawa do sądu w kontekście zaleceń Unii Europejskiej*, „Prawo w Działaniu. Sprawy Cywilne", 40.

Reiling A.D. (Dory) [2020], *Courts and Artificial Intelligence*, „International Journal for Court Administration", 8, 11(2).

Sojek-Socha P. [2023], *Specjalne narzędzie doradzi sędziemu wysokość zadośćuczynienia za śmierć osoby najbliższej*, https://www.prawo.pl/prawnicy-sady/narzedzie-do-ustalania-zadoscuczynie-za-smierc-osoby-najblizszej,521717. html (dostęp: 01.02.2025).

Susskind R. [2019], *Online courts and the future of justice*, Oxford.

Świerczyński M., Więckowski Z. [2021], *Ramy prawne dla sztucznej inteligencji w świetle najnowszych prac Rady Europy*, [w:] B. Fischer, A. Pązik, M. Świerczyński (red.), *Prawo sztucznej inteligencji i nowych technologii*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Świerczyński M., Więckowski Z. [2022], *Cyfryzacja sądów powszechnych w świetle wytycznych Rady Europy*, [w:] M. Białecki, S. Kotas-Turoboyska, F. Manikowski, J. Słyk, E. Szczepanowska (red.), *Rozstrzyganie spraw cywilnych. Aktualne wyzwania i perspektywy*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Świerczyński M., Więckowski Z. [2023], *Sztuczna inteligencja w wymiarze sprawiedliwości. Wytyczne Rady Europy dotyczące spraw cywilnych*, Instytut de Republica.

United Nations Development Programme (UNDP) [2022], *Toolkit, Strategic Transformation through e-Justice*, New York, https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-06/E%20justice-oolkit%2004.pdf (dostęp: 01.03.2025).

Wang L. [2024], *Application of information technology in judicial field: The development model of online litigation in China*, „Computer Law & Security Review", 52.

Wang N., Tian M.Y. [2022], *„Intelligent Justice": human-centered considerations in China's legal AI transformation*, „AI and Ethics", 3(1).

Wang R. [2020], *Legal technology in contemporary USA and China*, „Computer Law & Security Review", 39.

Wu J. [2019], *AI Goes to Court: The Growing Landscape of AI for Access to Justice*, „Legal Design and Innovation", 6, https://justiceinnovation.law.stanford.edu/ai-goes-to-court-the-growing-landscape-of-ai-for-access-to-justice/ (dostęp: 01.03.2025).

Zheng G.G. [2020], *China's grand design of People's Smart Courts*, „Asian Journal of Law and Society", 7(3).

Akty normatywne

Decyzja Komisji Europejskiej z 24.01.2024 r. ustanawiająca Europejski Urząd ds. Sztucznej Inteligencji (C/2024/1459) (Dz.U. UE C 14.02.2024).

Ethical Charter on the Use of Artificial Intellgence in Judical Systems and their environment, European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ) [2018], https://rm.coe.int/ethical-charter-en-for-publication-4-december-2018/16808f699c (dostęp: 01.03.2025).

Europejska strategia w dziedzinie e-sprawiedliwości na lata 2024–2028 (C/2025/437) [2025] (Dz.U. UE C.2025.437).

Konwencja o ochronie praw człowieka i podstawowych wolności, sporządzona w Rzymie dnia 4 listopada 1950 r., zmieniona następnie Protokołami nr 3, 5 i 8 oraz uzupełniona Protokołem nr 2 (Dz.U. z 1993 r. Nr 61, poz. 284).

Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 1568).

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 46).

Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 334).

Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 r. – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 860).

Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 26, poz. 156 ze zm.).

Ustawa z dnia 29 kwietnia 2010 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. Nr 108, poz. 684).

Ustawa z dnia 4 kwietnia 2014 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania w sprawach o wykroczenia (Dz.U. poz. 579).

Ustawa z dnia 12 lipca 2017 r. o zmianie ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. poz. 1452).

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 3 marca 2015 r. w sprawie zapisu dźwięku albo obrazu i dźwięku z przebiegu posiedzenia jawnego w postępowaniu cywilnym (Dz.U. poz. 359).

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 marca 2024 r. w sprawie portalu informacyjnego (Dz.U. poz. 366).

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 marca 2024 r. w sprawie doręczeń pism w postaci elektronicznej w postępowaniu karnym (Dz.U. poz. 367).

Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 12 marca 2024 r. w sprawie doręczania pism sądowych za pośrednictwem portalu informacyjnego w postępowaniu cywilnym (Dz.U. poz. 368).

Rozdział 8. Wymiar sprawiedliwości w erze sztucznej inteligencji

Natalia Szok, Radosław Terlecki

8.1. Wstęp

Wymiar sprawiedliwości jest znany człowiekowi od tysiącleci. W czasach najodleglejszych z punktu widzenia współczesnego badacza prawa w tekstach prawnych literalnie pojęcie wymiaru sprawiedliwości nie funkcjonowało. Można je było jednak wyinterpretować ze źródeł prawa, które ustanawiały pierwsze procedury określające w sposób wiążący konsekwencje wystąpienia okoliczności mających znaczenie dla relacji między ludźmi. W tej mierze odnieść się można w szczególności do Kodeksu Hammurabiego. Kodeks ten jako jeden z najstarszych, dobrze zbadanych spisów prawa, regulował wymiar sprawiedliwości w sposób nader surowy. Było to prawo nadane w XVIII wieku p.n.e. przez króla Babilonu – ziemi w starożytnej Mezopotamii, rozciągającej się na przestrzeni niecałych 150 kilometrów wzdłuż linii Eufratu pasem, który nie przekraczał 60 kilometrów szerokości [Stępień, 2000, s. 19–20]. Kodeks Hammurabiego stanowił regulację kompleksową, ponieważ zawierał przepisy prawne o charakterze zarówno materialnym, jak i procesowym. Regulował nie tylko stosunki cywilne, ale i konsekwencje zachowań określanych dziś mianem czynów zabronionych. Odnosił się tym samym także do obszaru karnoprawnego, w którym doniosłe znaczenie przypisywano prawu talionu. O zasadzie tej wspomina się również w prawie mojżeszowym, które – jak od lat zauważa się w literaturze – wykazuje względem prawa babilońskiego cechy wzajemnej zawisłości [Müller, 1905, s. 84]. W obszarze cywilnoprawnym omawiany pomnik prawa ustanawiał przede wszystkim procedury regulujące skutki różnorakich okoliczności, zwanych obecnie zdarzeniami prawnymi, dotyczących zobowiązań, własności czy stosunków prawnorodzinnych. Przez wzgląd na unifikacyjny

charakter omawianej regulacji nie sposób zaprzeczyć jej doniosłemu znaczeniu dla omawiania praźródeł wymiaru sprawiedliwości.

Według znanej opinii światło przyszło ze Wschodu, natomiast prawo – z Zachodu. Myśli osoby wypowiadającej te słowa skierowane powinny być szczególnie ku prawu rzymskiemu, które okazało się najbardziej postępowe i na którym historycznie opiera się cywilizacja europejska. Wskazuje się, że Rzymianie dysponowali uniwersalnym systemem prawa prywatnego, zbudowanym na czynnościach werbalnych i konsensualnych, który wywarł wpływ na kształt prawnego oblicza Europy kontynentalnej [Kuryłowicz, 2001, s. 10–11]. Analiza prawa rzymskiego prowadzi do wniosku o niespotykanej dotąd w świecie antycznym świadomości o konieczności wdrożenia w relacjach pomiędzy podmiotami procedury stosowania prawa w rozumieniu zbliżonym do tego, które obowiązuje obecnie. Wypada nadmienić w tym miejscu, że współcześnie przez stosowanie prawa rozumie się czynność konwencjonalną organu państwa lub podmiotu, który odgrywa podobną rolę, przez którą ów organ lub inny podmiot rozstrzyga jakąś sprawę indywidualną i konkretną, czyniąc to na podstawie obowiązującej normy prawnej [Wronkowska, 2005, s. 140]. To bardzo ważne na gruncie pojęcia wymiaru sprawiedliwości, aby indywidualna sprawa była rozpoznawana przez specjalnie powołany do tego podmiot, który ma tę cechę, że jest niezależny od stron zainteresowanych rozstrzygnięciem. Zalążek tego typu rozwiązania można zaobserwować w procesie rzymskim prywatnym, którego reguły zmieniały się przez wieki. W okresie monarchii przykładowo wymiar sprawiedliwości spoczywał w pełni w rękach króla, jednak w miarę rozwoju państwa rzymskiego i wzrostu liczby spraw ujawniła się potrzeba upoważnienia innych osób do przeprowadzania czynności procesowych. Sprawowanie wymiaru sprawiedliwości w Rzymie oparto więc na pracy przedstawiciela władzy państwowej w pierwszej fazie, zwanej fazą *in iure*, jak też sędziego prywatnego w drugiej fazie *apud iudicem*. W pierwszej fazie dochodziło do wstępnego „ustalenia sprawy", natomiast istota drugiej fazy sprowadzała się do ustalenia okoliczności faktycznych i wydania wyroku przez sędziego. Trzeba podkreślić, że rzymskiemu wymiarowi sprawiedliwości nie były też obce sądy kolegialne [Rozwadowski, 1992, s. 59–60]. Podziałowi prawa na część materialną i procesową oraz powierzeniu procedury stosowania prawa osobom niezależnym można przypisywać miano kamieni milowych dla rozwoju europejskiego wymiaru sprawiedliwości.

Wydaje się, że zarówno prawo babilońskie, jak i prawo rzymskie zmierzały do wspólnego celu, którym było wiążące określanie konsekwencji zdarzeń prawnych. Dało to początek wymiarowi sprawiedliwości w znaczeniu zbliżonym do obecnego. Ten nurt, choć nie w sposób homogeniczny, był kontynuowany w średniowieczu. Wieki średnie jawią się jako niezwykle interesujące z punktu widzenia wymiaru sprawiedliwości, ponieważ w zależności od umiejscowienia czasowego i terytorialnego rozwój prawa postępował w różnym tempie oraz kierunku. W okresie rodowo-plemiennym wymiar sprawiedliwości należał do wiecu (ludu). Sądy odbywały się pod gołym niebem, gdzie rozważano sprawy naruszające interes

ogółu. W monarchiach z kolei władza sądowa spoczywała zarówno w rękach króla, jak i sądów [Maciejewski, 2007, s. 96–97]. Czasy nowożytne natomiast przyniosły absolutyzm, a wraz z nim inkwizycyjny model procesu, a dopiero w dalszej kolejności swego rodzaju odwilż w postaci sądownictwa nie tylko niezależnego od innych władz, ale także opartego na regułach kontradyktoryjności znanej z wymiaru sprawiedliwości współczesnych systemów demokratycznych.

W aspekcie historycznoprawnym wypada dostrzec przede wszystkim ten element wymiaru sprawiedliwości, który obecnie rozpoczyna swoją wyraźną ewolucję. Mianowicie, historycznie stałym punktem wymiaru sprawiedliwości był wyłączny i pełny udział człowieka w jego sprawowaniu, niezależnie od umiejscowienia terytorialnego, dziejowego oraz stopnia fachowości orzekania. W obliczu nowoczesnych technologii ten aksjomat ulega – za sprawą zdobyczy nowoczesnej technologii – znacznemu przeobrażeniu.

8.2. Współczesne rozumienie pojęcia wymiaru sprawiedliwości

Kluczową kwestią dla rozpatrywanego zagadnienia kształtu wymiaru sprawiedliwości w dobie sztucznej inteligencji jest zdefiniowanie samego pojęcia „wymiar sprawiedliwości". Jest ono terminem prawnym, do którego polski ustawodawca odwołuje się w licznych aktach normatywnych, m.in. w Konstytucji RP, w ustawie z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych, czy też w ustawie z dnia 8 grudnia 2017 r. o Sądzie Najwyższym.

W świetle art. 175 ust. 1 Konstytucji RP wymiar sprawiedliwości w Rzeczypospolitej Polskiej sprawują Sąd Najwyższy, sądy powszechne, sądy administracyjne oraz sądy wojskowe. W art. 177 Konstytucji prawodawca precyzuje, że sądy powszechne sprawują wymiar sprawiedliwości we wszystkich sprawach, z wyjątkiem spraw ustawowo zastrzeżonych dla właściwości innych sądów. W Konstytucji ustawodawca odwołuje się również do udziału obywateli w sprawowaniu wymiaru sprawiedliwości, uściślając w art. 182, że kwestię tę określa ustawa. Rozwinięciem regulacji konstytucyjnych są przepisy ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych – normującej kwestie prawne związane z funkcjonowaniem sądów powszechnych w Polsce. W art. 1 § 2 tej ustawy ustawodawca wskazuje (powielając *de facto* normę konstytucyjną), że sądy powszechne sprawują wymiar sprawiedliwości w zakresie nienależącym do sądów administracyjnych, sądów wojskowych oraz Sądu Najwyższego. Ponadto w art. 2 ww. ustawy sprecyzowano, że zadania z obszaru wymiaru sprawiedliwości wykonują sędziowie (*vide* § 1) oraz asesorzy sądowi w zakresie określonym ustawą (*vide* § 2). Do pojęcia wymiaru sprawiedliwości prawodawca odnosi się także w ustawie o Sądzie Najwyższym, czyniąc to przede wszystkim w art. 1, w którym wskazuje, że Sąd Najwyższy jest organem władzy sądowniczej powołanym do sprawowania wy-

miaru sprawiedliwości. Pojęcie wymiaru sprawiedliwości, również w kontekście jego zadań, pojawia się w ustawie o Sądzie Najwyższym wielokrotnie, m.in. w art. 26 § 3, art. 29 § 3, a także w art. 42 § 3 czy art. 72.

Mimo tak licznych odwołań normatywnych termin „wymiar sprawiedliwości" nie został zdefiniowany przez prawodawcę. By wyjaśnić, czym jest wymiar sprawiedliwości, należy w pierwszej kolejności zbadać znaczenie tego pojęcia na gruncie reguł języka polskiego. Zastosowanie dyrektyw językowych implikuje wniosek, że wyrażenie „wymiar sprawiedliwości" znaczy tyle, co rozpoznawanie i rozstrzyganie spraw w sądach; także sądownictwo, sądy [Skorupka, Auderska, Łempicka, 1969, s. 933]; działalność państwa realizowana przez niezawisłe sądy w dziedzinie orzecznictwa karnego i cywilnego [Szymczak, 1989, s. 820]. Przytoczenie definicji słownikowych pozwala dostrzec niejednoznaczność pojęcia wymiaru sprawiedliwości, ujawniając przy tym jego wielopłaszczyznowość. Wymiar sprawiedliwości może bowiem definiować zarówno w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym, jak i podmiotowo-przedmiotowym.

Mnogość definicji wymiaru sprawiedliwości obecna jest również w doktrynie, stanowiąc *de facto* odzwierciedlenie powyższego schematu metodologicznego. W literaturze przedmiotu zwykło się definiować wymiar sprawiedliwości zarówno w ujęciu formalnym (podmiotowym), jak i materialnym (przedmiotowym) oraz mieszanym (podmiotowo-przedmiotowym). Owa mnogość definicji zdaje się być skutkiem licznych – jak to określono – wątpliwości pojawiających się przy próbie zdefiniowania wymiaru sprawiedliwości na użytek *stricte* jurydyczny [Sagan, Serzhanova (red.), 2014, s. 28]. Mimo iż wskazane ujęcia definicyjne mają na podstawie obowiązującego prawa jedynie znaczenie pomocnicze, to ich formułowania wymaga przede wszystkim doniosłość wymiaru sprawiedliwości i jego rola w kształtowaniu wartości społecznych. Jak słusznie wskazuje się w literaturze przedmiotu, wymiar sprawiedliwości jest bowiem szczególnym rodzajem ochrony prawnej, wyróżniającym się wzmożonymi gwarancjami bezstronnego orzekania [Janusz-Pohl, 2011, s. 17].

Podmiotowe ujęcie wymiaru sprawiedliwości koncentruje się na wskazaniu organu sprawującego wymiar sprawiedliwości, którym jest organ państwowy gwarantujący bezstronność, niezawisłość, pewność i obiektywizm decyzji [Sagan, Ciechanowska (red.), 2010, s. 23–24; Janusz-Pohl, 2011, s. 17, 26; Lubiński, 2011, s. 2851; Kluz, 2013, s. 373]. Takim organem będzie więc sąd, z natury rzeczy powołany do sprawowania wymiaru sprawiedliwości i wyposażony zarówno w ustrojowe, jak i procesowe gwarancje prawidłowego orzekania [Sagan, Serzhanova (red.), 2014, s. 28]. Jak wcześniej sygnalizowano, prawodawca w art. 175 ust. 1 Konstytucji sprecyzował, że organami wymiaru sprawiedliwości, a więc sądami sprawującymi wymiar sprawiedliwości, są: Sąd Najwyższy, sądy powszechne, sądy administracyjne oraz sądy wojskowe. Jak wskazano w literaturze, wyliczenie to stanowi tzw. najwęższe ujęcie katalogu organów sprawujących wymiar sprawiedliwości [Gaberle, 2004, s. 340; Kluz, 2013, s. 373]. W ujęciu podmiotowym określanym jako ujęcie „wąskie"

katalog ten obejmuje też instytucje zaangażowane w przygotowanie lub prowadzenie procesu sądowego, a zatem oprócz sądów również policję, prokuraturę, inne podmioty uprawnione do działania w procesie, a niekiedy także podmioty, które zajmują się wykonaniem orzeczeń sądowych, np. więziennictwo czy komorników. W szerokim ujęciu podmiotowym wymiaru sprawiedliwości w katalogu organów umieszcza się – poza wymienionymi – wszelkie podmioty zajmujące się rozstrzyganiem sporów prawnych, np. urzędy celne czy urzędy skarbowe [Gaberle, 2004, s. 340]. Współcześnie do katalogu organów wymiaru sprawiedliwości włącza się również podmioty prywatne, które nie są ściśle związane z sądami powszechnymi, np. mediatorów, zastrzegając przy tym, że ugoda zawarta przed mediatorem czy orzeczenie sądu polubownego ze względów bezpieczeństwa obrotu prawnego muszą zostać zatwierdzone przez sąd powszechny bądź mogą być przez tenże sąd obalone [Kluz, 2013, s. 373].

Ujęcie podmiotowe wymiaru sprawiedliwości nie jest jedyną płaszczyzną prowadzonych rozważań. Wymiar sprawiedliwości jest bowiem analizowany także w aspekcie materialnym. Definicje przedmiotowe skupiają się na orzekaniu jako elemencie centralnym. Zwolennikiem przedmiotowego ujmowania wymiaru sprawiedliwości jest Trybunał Konstytucyjny, który stwierdził, że termin „wymiar sprawiedliwości" należy raczej rozumieć przedmiotowo, aniżeli podmiotowo (wyr. TK z 13.03.1996 r., K 11/95, OTK 1996, Nr 2, poz. 9, w: Stępień-Załucka, 2016, s. 7). W ujęciu materialnym wymiar sprawiedliwości stanowi więc działalność polegającą na rozstrzyganiu konfliktów ze stosunków prawnych [Kluz, 2013, s. 373]. Wymiar sprawiedliwości jest przy tym szczególnym rodzajem rozstrzygania (orzekania) w postępowaniu procesowym konfliktów wynikających ze stosunków prawnych, przy czym w zakres pojęcia wymiaru sprawiedliwości wchodzi również wymierzanie kar [Włodyka, 1968, s. 15–16; Kluz, 2013, s. 373, 375]. Podkreśla się, że jest to sam akt podjęcia czynności, czyli rozstrzygania konfliktu prawnego przez zastosowanie normy prawnej i wydanie stosownej decyzji oraz ewentualne jej wykonanie [Gaberle, 2004, s. 340].

W literaturze przedmiotu prezentuje się również definicje mieszane (podmiotowo-przedmiotowe). W ujęciu tym wymiar sprawiedliwości określa się jako działalność sądów, która polega na rozstrzyganiu konfliktów z zakresu prawa karnego i prawa cywilnego [Sagan, 2003, s. 187]. Formułowanie definicji mieszanych jest przy tym wyrazem spostrzeżenia, że czysta definicja podmiotowa wyznacza zakres pojęcia wymiaru sprawiedliwości zbyt szeroko, co rodzi potrzebę uwzględnienia również kryterium przedmiotowego [Włodyka, 1968, s. 15]. W efekcie następuje więc połączenie definicji podmiotowej z elementami przedmiotowymi, czyli orzekaniem [Sagan, Ciechanowska (red.), 2010, s. 24].

Konkludując, należy przyjąć, że wymiar sprawiedliwości stanowi płaszczyznę działalności państwa skoncentrowaną na rozstrzyganiu konfliktów, stanowiącą zespół czynności dokonywanych przez powołany do tego niezawisły i bezstronny organ, polegających na wykładni przepisów prawa prowadzącej do odtworzenia normy

prawnej oraz jej zastosowania, utrwalonych następnie w wydanej decyzji spełniającej kryterium pewności i obiektywizmu. Jak już wspomniano, rozpatrywanie wymiaru sprawiedliwości na gruncie podmiotowym dopuszcza również – w ujęciu szerszym – zaliczenie do organów wymiaru sprawiedliwości innych podmiotów aniżeli sądy. Czy oznacza to, że w przyszłości podmiotem tym będzie również sztuczna inteligencja?

8.3. Sztuczna inteligencja w ujęciu terminologicznym

Nie tylko pojęcie wymiaru sprawiedliwości jest kluczowe dla omawianej materii. Prowadzone rozważania wymagają również zdefiniowania, czym jest sztuczna inteligencja (AI). Choć pojęcie to wiąże się nierozerwalnie z obszarem nowoczesnych technologii i powinno być definiowane w oparciu o dorobek nauk ścisłych, to stanowi ono także przedmiot odwołań normatywnych, od których wywód ten należałoby zacząć. I tak, w przyjętym rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828 (akt w sprawie sztucznej inteligencji, dalej jako „AI Act") unijny prawodawca objął ramami definicji wyrażenie „system AI". Artykuł 3 pkt 1 AI Act określa, że „system AI" to system maszynowy, który został zaprojektowany do działania z różnym poziomem autonomii po jego wdrożeniu oraz który może wykazywać zdolność adaptacji po jego wdrożeniu, a także który – na potrzeby wyraźnych lub dorozumianych celów – wnioskuje, jak generować na podstawie otrzymanych danych wejściowych wyniki, takie jak predykcje, treści, zalecenia lub decyzje, które mogą wpływać na środowisko fizyczne lub wirtualne. Na oficjalnej stronie internetowej Parlamentu Europejskiego[1] widnieje informacja, że sztuczna inteligencja to zdolność maszyn do wykazywania ludzkich umiejętności, takich jak rozumowanie, uczenie się, planowanie i kreatywność, oraz że umożliwia ona systemom technicznym postrzeganie ich otoczenia, radzenie sobie z tym, co postrzegają, i rozwiązywanie problemów, działając w kierunku osiągnięcia określonego celu.

Odwołanie do dyrektyw językowych pozwala natomiast stwierdzić, że na gruncie znaczeń języka polskiego wyrażenie „sztuczna inteligencja" rozumiane jest jako dział informatyki badający reguły rządzące zachowaniami umysłowymi człowieka i tworzący programy lub systemy komputerowe symulujące ludzkie myślenie [*Słownik języka polskiego PWN*, online]. W kontekście powyższej definicji zwykło się przyjmować, że ma ona w istocie charakter socjologiczny, bowiem opisuje roz-

[1] Sztuczna inteligencja: co to jest i jakie ma zastosowania? https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20200827STO85804/sztuczna-inteligencja-co-to-jest-i-jakie-ma-zastosowania (dostęp: 24.02.2025).

wiązanie o charakterze technicznym poprzez odniesienie do opinii ludzi na temat podobieństwa tego rozwiązania do inteligentnego działania. Dlatego uważa się, że taka definicja, mająca charakter subiektywny, zależny od osoby oceniającej dane rozwiązanie, nie nadaje się do zastosowania np. w celu zbudowania spójnej regulacji prawnej sztucznej inteligencji [Zalewski, 2020, s. 2]. Podobnie sztuczną inteligencję definiuje się na kartach *Encyklopedii PWN*. Wskazano tam, że jest to dziedzina nauki zajmująca się badaniem mechanizmów ludzkiej inteligencji oraz modelowaniem i konstruowaniem systemów, które są w stanie wspomagać lub zastępować inteligentne działania człowieka [*Encyklopedia PWN*, online].

W nauce pojęcie sztucznej inteligencji jest zazwyczaj używane do opisu systemów komputerowych, które najpierw analizują duże ilości danych w celu m.in. ich kategoryzacji i znalezienia w nich powtarzalności, a następnie podejmują decyzje na podstawie tych danych. Podkreśla się, że takie systemy wykazują zdolność „uczenia się" na podstawie analizowanych danych, a także mogą kontynuować taką naukę podczas swojego działania, w ramach którego sposób podejmowania decyzji jest optymalizowany, a baza danych i wiedzy rozszerzana. Powyższe systemy określa się przy tym jako tzw. słabą sztuczną inteligencję, czyli zdolność do działania w sposób podobny do działania inteligencji człowieka. Z kolei silna sztuczna inteligencja to zdolność do faktycznego myślenia, czyli myślenia w sposób niesymulowany, co implikuje hipotezę, że silna sztuczna inteligencja byłaby zapewne obdarzona świadomością swego istnienia [Zalewski, 2020, s. 3–4; Kaczmarek-Templin, 2022, s. 62].

W literaturze wskazuje się też, że systemy sztucznej inteligencji są systemami informatycznymi, w których dokonuje się symulacji (czyli przybliżonego odtwarzania) inteligentnego działania (przy czym przez działanie rozumie się tutaj zarówno wykonywanie pewnych czynności, jak i – czysto teoretyczną – działalność umysłowo-poznawczą) pewnego obiektu, np. człowieka lub zespołu obiektów – co ma miejsce przykładowo w przypadku obliczeń ewolucyjnych. Zatem konstruktorzy systemów sztucznej inteligencji projektują je jako informatyczne symulatory, opierając się na modelach inteligentnego działania, które to modele są „dostarczane" przez psychologów (poznawczych), filozofów (umysłu), logików, lingwistów, matematyków, neurofizjologów, biologów i przedstawicieli tych dyscyplin nauki, które mogą być pomocne w procesie konstrukcji systemów AI [Flasiński, 2025, s. 330]. Sztuczną inteligencję definiuje się również jako system, który pozwala na wykonywanie zadań wymagających procesu uczenia się i uwzględniania nowych okoliczności w toku rozwiązywania danego problemu, i który może w różnym stopniu – w zależności od konfiguracji – działać autonomicznie oraz wchodzić w interakcje z otoczeniem [Zalewski, 2020, s. 3; Kotalczyk, 2021, s. 64]. Sztuczną inteligencję przyrównuje się także do oprogramowania, które powstało z użyciem co najmniej jednej z następujących technik: metody uczenia maszynowego, podejścia opartego na logice i wiedzy, metody statystycznej [Dargas-Draganik, 2022, s. 94, i wskazana tam literatura].

Powyższe pokazuje, że nie istnieje jedna spójna i uniwersalna definicja sztucznej inteligencji. Stworzenie takiej byłoby niezwykle trudne, a także niecelowe z uwagi na tempo zmian, jakie obecnie obserwuje się w przemyśle technologicznym. Dlatego konstruowane definicje mają charakter kontekstowy, co pozwala na właściwe dostosowanie znaczeń przypisywanych AI. Niewątpliwie jednak sztuczna inteligencja posiada pewną cechę, którą można uznać za niezmienną. Jest wytworem człowieka, jak wskazują niektórzy – rozwiązaniem technicznym [Zalewski, 2020, s. 5], skonstruowanym niejako na jego podobieństwo, stworzonym, aby wykonywać pewne czynności dotychczas przypisywane istotom ludzkim, ale niemogącym być z nimi utożsamianym.

8.4. Rola sztucznej inteligencji w nowoczesnym wymiarze sprawiedliwości

Obecny etap rozwoju sztucznej inteligencji pozwala jedynie omawiać systemy tzw. słabej sztucznej inteligencji. Znana nam sztuczna inteligencja nie stanowi więc bytu autonomicznego, świadomego i obdarzonego unikalnymi zdolnościami, które możemy przypisywać organizmom ludzkim. Dlatego też wykorzystywanie algorytmu w roli sędziego wydającego wiążące decyzje procesowe podlegające następnie wykonaniu, nie jest możliwe. W wymiar sprawiedliwości wpisane są bowiem takie cechy ludzkie, jak emocjonalność czy wrażliwość. Jak słusznie zauważono w literaturze, na strukturę prawidłowo działającego wymiaru sprawiedliwości składa się również pierwiastek humanizmu, który pozwala dostrzec wszystkie elementy doniosłe dla osądu sprawy, w tym również te, które *implicite* ujawniają się na tle materiału dowodowego [Górski, 2022, s. 9].

Pojęcie wymiaru sprawiedliwości silnie się przy tym łączy z wyjaśnionym we wcześniejszych rozważaniach pojęciem sądowego stosowania prawa. W literaturze jako dwa podstawowe przymioty organu w sądowym typie stosowania prawa wymienia się niezawisłość i niezależność [Kotowski, 2022, s. 23]. Katalog ten uzupełnia również cecha bezstronności. Odnosząc się do przymiotu niezawisłości organu sądowego, można by w układzie idealnym zgodzić się z poglądem, że wymóg ten, przyjmując założenie prawidłowego (tj. rzetelnego) algorytmu określającego funkcjonowanie urządzenia informatycznego, mógłby zostać przez sztuczną inteligencję spełniony. W modelowym ujęciu również bezstronność nie byłaby zagrożona, bowiem sztuczna inteligencja nie odczuwa emocji, jakie mogłyby zaburzać rzetelny pogląd na sprawę poddaną osądowi [Górski, 2022, s. 7]. Jednak proces stosowania prawa nie jest procesem mechanicznym. Współcześnie podmiot stosujący prawo podejmuje decyzje nie tylko na podstawie przesłanek intelektualnych, ale także na podstawie przesłanek ocennych, i na każdym z etapów stosowania prawa ma pewien zakres swobody podejmowania decyzji, określany mianem luzu decyzyjnego [Wronkowska, 2005, s. 144]. Dzieje się tak, gdyż – jak słusznie zauważono –

prawo jest mieszanką nauki o języku z elementami moralności i doświadczenia życiowego, jak również pewnych internalizowanych zjawisk społecznych [Górski, 2022, s. 10, i wskazana tam literatura]. Zatem sędzia przestał być jedynie „ustami ustawy" z monteskiuszowskiej wizji kształtującej sylogistyczny model stosowania prawa. Prowadzi to do konkluzji, że obecnie sztuczna inteligencja nie może zastąpić sędziego będącego człowiekiem. Jak trafnie zauważono, sztuczna inteligencja nie posiada bowiem przypisywanych istotom ludzkim zdolności do wychwytywania niuansów, podtekstów i szerszych ram sytuacyjnych [Górski, 2022, s. 10], tak niezbędnych w procesie wydawania słusznych i sprawiedliwych rozstrzygnięć.

O ile sztuczna inteligencja nie może obecnie przyodziać sędziowskiej togi, o tyle wskazuje się, że może ona stanowić narzędzie wspomagające pracę sędziego, a także innych prawników. Bez wątpienia istnieje już wiele rozwiązań bazujących na sztucznej inteligencji adresowanych do tej grupy zawodowej. Nie wszystkie znajdą jednak zastosowanie w polskiej praktyce sądowej. Jednym z najsłynniejszych systemów sztucznej inteligencji stosowanych w sądownictwie jest COMPAS (*Correctional Offender Management Profiling for Alternative Sanctions*). Oprogramowanie profilujące, stosowane w USA, wykorzystuje algorytm do oceny potencjalnego ryzyka recydywy osób popełniających przestępstwo. Jest to także przykład rozwiązania, które AI Act zalicza do kategorii systemów zakazanych.

Na rynku znajdziemy również inne propozycje technologiczne mające w założeniu ułatwić pracę sędziemu. Wymienia się tu przykładowo obecny w chińskich sądach System 206 – oprogramowanie reagujące podczas rozprawy na słowne polecenia sędziego i wyświetlające żądane strony akt sądowych, protokołujące rozprawę, rozpoznające głosy uczestników oraz samodzielnie analizujące materiał dowodowy i, opierając się na danych z poprzednich spraw, wyciągające wnioski dla sędziego. Kolejny przykład to używany w Brazylii program VICTOR, który jeszcze przed przedłożeniem akt sędziemu automatycznie analizuje dokumenty i przygotowuje sprawozdanie, aby sędziowie mogli szybciej zapoznawać się ze sprawą [Kotalczyk, 2021, s. 64].

W odniesieniu do polskiego sądownictwa proponuje się w doktrynie – jako cel krótkoterminowy – wprowadzenie automatycznego systemu rozpoznawania mowy, który sporządzi protokół pisemny podczas e-rozprawy, oraz używanie tzw. chatbotów, które miałyby zastąpić pracowników biura obsługi interesanta [Kaczmarek-Templin, 2022, s. 65]. Postulaty wykorzystania sztucznej inteligencji do wspierania postępowań sądowych obejmują także wprowadzenie rozwiązań, w których program AI przygotuje dla sędziego adekwatne dla sprawy orzecznictwo, zaproponuje pytania dla świadków, a nawet sporządzi projekt wyroku [Kotalczyk, 2021, s. 64], choć zwłaszcza ostatni postulat zdaje się być kontrowersyjny, bowiem zmierza w pewnym stopniu do odhumanizowania wymiaru sprawiedliwości. Jednakże w ramach celów długoterminowych związanych z możliwością wykorzystania sztucznej inteligencji w postępowaniu sądowym wymienia się także wprowadzenie programów zastępujących asystentów sędziego oraz referendarzy

sądowych [Kaczmarek-Templin, 2022, s. 65], które miałyby np. rozstrzygać w sprawie zwolnienia strony z ponoszenia kosztów sądowych czy przyznania pełnomocnika bądź obrońcy z urzędu, czego zaletą miałoby być natychmiastowe wydanie orzeczenia [Kotalczyk, 2021, s. 64]. Słusznie podkreśla się przy tym, że takie orzeczenia musiałyby podlegać kontroli ludzkiej, co wynika z konstytucyjnego prawa do sądu [Tamże], zatem wniesione środki zaskarżenia od sądowych rozstrzygnięć AI musiałyby być rozpoznawane przez sędziego – człowieka. Na taki model postępowania wskazuje również *Biała księga sztucznej inteligencji* [Dokument Komisji Europejskiej, s. 24], w której KE podkreśla wymaganie zapewnienia odpowiedniego zaangażowania człowieka w odniesieniu do zastosowań sztucznej inteligencji wysokiego ryzyka, co pozwoli osiągnąć cel, jakim jest wiarygodna, etyczna i ukierunkowana na człowieka sztuczna inteligencja.

Analizując cel, któremu przyświeca implementacja rozwiązań opartych na AI, dostrzegamy, że jest nim przede wszystkim urealnienie postulatu szybkości postępowania. W tym miejscu warto jednak zadać pytanie, czy – przykładowo – powierzając algorytmom badanie akt sądowych, w tym zeznań świadków, i przygotowywanie dla sędziego odpowiednich analiz oraz streszczeń, a nawet – jak wskazano wcześniej – projektu rozstrzygnięć, nie doprowadzimy do sytuacji, w której szybkość postępowania przysłoni jego rzetelność. Pytanie to nie jest bezprzedmiotowe, bowiem nie dowiedziono, że sztuczna inteligencja jest rozwiązaniem doskonałym. We wspomnianej *Białej księdze sztucznej inteligencji* podkreślono natomiast, że stosowanie AI wiąże się z szeregiem potencjalnych zagrożeń, takich jak nieprzejrzyste podejmowanie decyzji czy dyskryminacja ze względu na płeć lub inne czynniki [s. 1]. Na liczne ryzyka wskazują również eksperci (matematycy, fizycy, programiści), przełamując dominujący obecnie optymizm w kwestii rezultatów zastosowań sztucznej inteligencji w sądownictwie.

Jednym z poważniejszych zarzutów stawianych sztucznej inteligencji jest m.in. niemożność jej kontroli. Jak wyjaśnia Dan McQuillan, mechanizm działania AI polega bowiem na tym, że dzięki olbrzymim zbiorom danych, procesorom o wielkiej mocy i niezliczonym kalkulacjom, które mają nauczyć model odpowiadania na pytania czy rozpoznawania wzorów, sztuczna inteligencja jest w stanie odgadnąć, jakiej odpowiedzi czy rezultatu oczekujemy. Zatem algorytm jest na tyle sprawny w wyszukiwaniu korelacji, prawidłowości i wzorów, że jego działanie uznawane jest za inteligencję. Za mechanizmami AI nie stoi jednak żaden rodzaj rozumowania czy inteligencji, lecz zaawansowane odnajdywanie i odtwarzanie wzorów. Jednocześnie, co także podkreślono, nie istnieje obiektywna możliwość zagwarantowania, że wyprodukowane przez sztuczną inteligencję zdanie jest w jakimkolwiek sensie prawdziwe, trafne czy słuszne; daje ono jedynie pozór spójności. Zatem matematycznie patrząc, gdy algorytm informuje o nieistniejących rzeczach, działa równie poprawne jak wtedy, kiedy przynosi „dobrą odpowiedź". Dlaczego tak jest? Jak dalej wskazuje ekspert, z perspektywy sztucznej inteligencji wszystko działa poprawnie, bowiem algorytm, optymalizując różne warianty, znajduje najlepszą

i najściślejszą korelację między dwoma punktami danych. Sztuczna inteligencja jest zatem narzędziem do wychwytywania korelacji, lecz niezdolnym do oceny, co jest błędne, a co poprawne na gruncie rzeczywistości. Ten sam mechanizm działania sztucznej inteligencji dotyczy więc oceniania ludzi, klasyfikowania informacji o nich czy dochodzenia do wniosków – będzie znajdować korelacje, które są poprawne na gruncie programu, ale niekoniecznie w rzeczywistości [*Za kurtyną sztucznej inteligencji…* – wywiad z Danem McQuillanem]. Przykładem takiego działania AI jest m.in. przypadek opisany przez Associated Press, gdzie system służący do transkrypcji wywiadów medycznych w szpitalach „zapisywał" nieistniejące wypowiedzi pacjentów. Transkrypcja obejmowała kwestie, których pacjenci nigdy nie powiedzieli w trakcie wizyt lekarskich, w tym także komentarze rasistowskie, agresywną retorykę, a nawet wyimaginowane metody leczenia [Burke, Schellmann, 2024]. Innym niechlubnym przykładem był holenderski system „identyfikacji ryzyka"[2], oceniający, czy dana osoba może wyłudzić świadczenia społeczne [*Pomoc społeczna na łasce algorytmów* – wywiad z Mike Zajko]. Również w Australii wykorzystywano program mający tropić osoby wyłudzające pomoc socjalną[3]. W praktyce wadliwie działający algorytm przez kilka lat niesłusznie nakazywał zwrot świadczeń, pozostawiając osoby uprawnione bez środków do życia, przyczyniając się do licznych tragedii, w tym zgonów i samobójstw [Dite, 2023].

Specjaliści negują również zdolność AI do podejmowania decyzji. Podkreśla się natomiast, że algorytmy czy sztuczna inteligencja sprawdzają się doskonale w zadaniu, jakim jest krótkoterminowe rozwiązywanie problemów budżetowych, poprzez zastosowanie tańszego (od człowieka) modelu zastępczego, który może być jednak wadliwy, a osoby, którym poleca się wdrażanie danego rozwiązania, nie są często w stanie zweryfikować jego technicznych podstaw funkcjonowania. Cathy O'Neil zwraca przy tym uwagę na jeszcze jedną istotną kwestię. Mianowicie, nawet jeśli udałoby się opracować właściwą technologię, to powstaje problem, jak „w czasie rzeczywistym testować narzędzia, które mogą mieć wpływ na losy milionów ludzi" [*Sztuczna inteligencja…* – wywiad z Cathy O'Neil]. Z kolei Griff Ferris, badacz wpływu technologii na prawa człowieka w wymiarze sprawiedliwości, trafnie zauważa (w kontekście tezy, iż wymiar sprawiedliwości historycznie nie był wolny od uprzedzeń), że dziś godzimy się nie tylko z istnieniem tych uprzedzeń – rasizmu, seksizmu czy homofobii – lecz także na ich przeniesienie na poziom kolejnych algorytmów i narzędzi technologicznych w wymiarze sprawiedliwości. Zdaniem eksperta dopuszczamy więc myśl, że systemy, które będą wspomagać lub nawet wyręczać człowieka w fundamentalnych decyzjach, same będą dalekie od neutralności i obiektywizmu. Odnosząc się zaś do kwestii obowiązujących w państwie demokratycznym zabezpieczeń, takich jak m.in. prawo do obrony, prawo od-

[2] *Systeem Risico Indicatie* (SyRi).

[3] *System Robodebt*, uznany za nielegalny w 2019 roku – zob. [Dite, 2023], https://jacobin.com/2023/07/artificial-intelligence-working-poor-australia-robodebt-welfare-exploitation (dostęp: 09.03.2025).

wołania się do wyższej instancji czy domniemanie niewinności, ekspert wskazuje na poważniejsze ryzyko, jakim może być nieujawnianie informacji, czy w danej sprawie sięgnięto po jakieś narzędzia cyfrowe bądź algorytmy, ani też w jaki sposób wpłynęły one na decyzję policji, prokuratury albo sądu. Brak wiedzy – zdaniem eksperta – będzie również dotyczył tego, jak dana technologia działa [*Cyfrowy policjant...*, wywiad z Griffem Ferrisem].. Pogląd ten należy uznać za uzasadniony, bowiem sam algorytm czy wiedza o jego funkcjonowaniu będzie stanowić tajemnicę przedsiębiorstwa. Powyższe zdaje się więc prowadzić do wniosku, że zabezpieczenia, które dziś stanowią gwarancję praw, w przyszłości mogą stać się nieefektywne bądź niewystarczające.

8.5. Zakończenie

Przywołane stanowiska stanowią jedynie niewielki wycinek trwającej dyskusji nad przyszłym kształtem wymiaru sprawiedliwości. Warto przy tym podkreślić, że głosy krytyczne nie negują możliwości zastosowania sztucznej inteligencji *in genere*, lecz podkreślają problemy, które na obecnym etapie są pomijane bądź bagatelizowane. Powszechna, dominująca narracja zdaje się bowiem sprowadzać do tezy, że owszem, istnieją pewne zagrożenia, ale my – ludzie – na pewno je zneutralizujemy, a zastosowanie technologii odniesie zbawienny skutek, rozwiązując istotne problemy, z jakimi dziś boryka się sądownictwo. Tymczasem nie wolno nam zapominać, że wymiar sprawiedliwości, z uwagi na przypisywane mu znaczenie, jest szczególnym rodzajem ochrony prawnej, który wymaga nie tylko wzmożonych gwarancji ustawowych, ale także ich rzeczywistego przestrzegania. Zbyt daleko idąca ufność i niezachowanie należytej ostrożności we wdrażaniu nowych technologii mogą więc doprowadzić do niezamierzonego skutku, jakim będzie naruszenie zabezpieczeń gwarantujących prawidłowość obowiązującego dziś modelu procesu. Dlatego uzasadnione stają się obawy, że zmiany w wymiarze sprawiedliwości, poprzedzone zbyt szerokim zastosowaniem rozwiązań opartych na AI, także w czynnościach bezpośrednio prowadzących do podejmowania przez sędziego określonych decyzji procesowych czy rozstrzygnięć w wyroku – nie będą zmianami jakościowymi. Przyspieszą one pewne procesy lub zastąpią sędziów w wykonywaniu żmudnych i monotonnych zadań, nie gwarantując jednak rezultatu należytej jakości oczekiwanego od wymiaru sprawiedliwości. Innymi słowy, istnieje ryzyko, że postulat szybkości (a być może i ekonomicznych oszczędności) zdominuje rzetelność postępowań i słuszność rozstrzygnięć organu sądowego, kluczowych w procesie budowania zaufania obywateli do wymiaru sprawiedliwości.

Choć niewątpliwie przyszło nam żyć w okresie technologicznej rewolucji, w którym nowoczesne rozwiązania bez wątpienia odgrywają pozytywną rolę w rozwoju społeczeństwa, to należy pamiętać, że antropocentryzm wymiaru sprawiedliwości wciąż obliguje do podążania drogą humanizmu. Jak głosi rzymska maksyma, *hominum causa omne ius constitutum est* (wszelkie prawo ustanowione jest z myślą

o człowieku). Zasada ta powinna więc stanowić wiążącą instrukcję także przy opracowywanym dziś „nowym modelu" wymiaru sprawiedliwości.

Bibliografia

Burke G., Schellmann H. [2024], *Researchers say an AI-powered transcription tool used in hospitals invents things no one ever said*, https://apnews.com/article/ai-artificial-intelligence-health-business-90020cdf5fa16c79ca2e5b6c4c9bbb14 (dostęp: 09.03.2025).

Cyfrowy policjant nas nie uratuje – wywiad z Griffem Ferrisem, https://panoptykon.org/cyfrowy-policjant-nas-nie-uratuje-wywiad (dostęp: 06.03.2025).

Dargas-Draganik M. [2022], *Wykorzystanie sztucznej inteligencji w postępowaniach sądowych na przykładzie Chin i Estonii*, „Gdańskie Studia Azji Wschodniej", 22.

Dite C. [2023], *AI is Being Used to Attack the Working Poor*, https://jacobin.com/2023/07/artificial-intelligence-working-poor-australia-robodebt-welfare-exploitation (dostęp: 09.03.2025).

Dokument Komisji Europejskiej z dnia 19 lutego 2020 r., *Biała księga w sprawie sztucznej inteligencji. Europejskie podejście do doskonałości i zaufania*, Bruksela.

Encyklopedia PWN, online, hasło: sztuczna inteligencja, https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/sztuczna-inteligencja;3983490.html (dostęp: 24.02.2025).

Flasiński M. [2025], *Sztuczna inteligencja*, [w:] J. Bremer (red.), *Słowniki społeczne*, t. XIII *Kognitywistyka*, Kraków.

Gaberle A. [2004], *Leksykon polskiej procedury karnej*, Gdańsk.

Górski M. [2022], *Dziesiąty element. Sztuczna inteligencja jako sędzia a prawo do sądu*, „Prawo Mediów Elektronicznych", 3.

Janusz-Pohl B. [2011], *Ustrój organów ochrony prawnokarnej. Zarys wykładu*, Ars Boni et Aequi, Poznań.

Kaczmarek-Templin B. [2022], *Sztuczna inteligencja (AI) i perspektywy jej wykorzystania w postępowaniu przed sądem cywilnym*, „Studia Prawnicze. Rozprawy i Materiały", 2.

Kluz P. [2013], *Wymiar sprawiedliwości – tradycyjny czy nowoczesny?* „Journal of Modern Science", 19(4).

Kodeks Hammurabiego [2000], tłum. S. Stępień, Wydawnictwo Alfa, Warszawa.

Kotalczyk M. [2021], *Sztuczna inteligencja w służbie polskiego sądu – propozycje rozwiązań*, „Iustitia", 2.

Kotowski A. [2022], *Kilka uwag w przedmiocie sądowego stosowania prawa z perspektywy zasady praworządności*, „Europejski Przegląd Prawa i Stosunków Międzynarodowych", 1.

Kuryłowicz M. [2001], *Prawo rzymskie jako fundament europejskiej kultury prawnej*, „Zeszyty Prawnicze Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego", 1(1).

Lubiński K. [2011], *Pojęcie wymiaru sprawiedliwości w świetle Konstytucji RP i standardów międzynarodowych*, [w:] J. Gudowski, K. Weitz (red.), *Aurea praxis, aurea theoria, Księga pamiątkowa ku czci Profesora Tadeusza Erecińskiego*, t. II, Warszawa.

Maciejewski T. [2007], *Historia powszechna ustroju i prawa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Müller D.H. [1905], *Ustawy Hammurabiego i ich stosunek do ustawodawstwa mojżeszowego jako też do dwunastu tablic*, Stryj.

Pomoc społeczna na łasce algorytmów – wywiad z Mike Zajko, https://panoptykon.org/na-lasce-algorytmow-wywiad-mike-zajko (dostęp: 14.03.2025).

Rozwadowski W. [1992], *Prawo rzymskie. Zarys wykładu wraz z wyborem źródeł*, Ars Boni et Aequi, Poznań.

Sagan S. [2003], *Prawo konstytucyjne Rzeczypospolitej Polskiej*, LexisNexis, Warszawa.

Sagan S., Ciechanowska J. (red.) [2010], *Organy i korporacje ochrony prawa*, LexisNexis, Warszawa.

Sagan S., Serzhanova V. (red.) [2014], *Organy i korporacje ochrony prawa*, LexisNexis, Warszawa.

Słownik języka polskiego PWN, online, hasło: sztuczna inteligencja, https://sjp.pwn.pl/szukaj/sztuczna%20inteligencja.html (dostęp: 24.02.2025).

Skorupka S., Auderska H., Łempicka Z. (red.) [1969], *Mały słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.

Stępień-Załucka B. [2016], *Sprawowanie wymiaru sprawiedliwości przez Sąd Najwyższy w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Sztuczna inteligencja: co to jest i jakie ma zastosowania? https://www.europarl.europa.eu/topics/pl/article/20200827STO85804/sztuczna-inteligencja-co-to-jest-i-jakie-ma-zastosowania (dostęp: 24.02.2025).

Sztuczna inteligencja to pusty, nic nieznaczący slogan – matematyczka o technologiach, wdrażaniu AI i dyskryminacji – wywiad z Cathy O'Neil, https://panoptykon.org/sztuczna-inteligencja-to-pusty-wywiad-cathy-o-neil (dostęp: 06.03.2025).

Szymczak M. (red.) [1989], *Słownik języka polskiego,* t. III, PWN, Warszawa.

Włodyka S. [1975], *Ustrój organów ochrony prawnej,* PWN, Warszawa.

Wronkowska S. [2005], *Podstawowe pojęcia prawa i prawoznawstwa*, Ars Boni et Aequi, Poznań.

Za kurtyną sztucznej inteligencji jest kryzys systemu – wywiad z Danem McQuillanem, https://panoptykon.org/sztucznej-inteligencja-a-kryzys-systemu-wywiad-dan-mcquillan (dostęp: 06.03.2025).

Zalewski T. [2020], *Definicja sztucznej inteligencji*, [w:] L. Lai, M. Świerczyński (red.), *Prawo sztucznej inteligencji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Akty normatywne

Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483).

Ustawa z dnia 27 lipca 2001 r. – Prawo o ustroju sądów powszechnych (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 334).

Ustawa z dnia 8 grudnia 2017 r. o Sądzie Najwyższym (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 622).

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828 (akt w sprawie sztucznej inteligencji).

Rozdział 9. Symptomy, determinanty i konsekwencje przeniesienia doświadczeń konsumenckich do Internetu

Izabela Wilczewska

> „[…] istnieją obecnie firmy, które za pewną opłatą dokonają bilansu twojego budżetu, zaopiekują się twoim filodendronem, obudzą cię rano, zawiozą do pracy lub znajdą ci nowy dom, pracę, samochód, żonę, jasnowidza, skrzypka cygańskiego lub zajmą się kotem podczas twojej nieobecności".
>
> *Philip Kotler*

9.1. Wstęp

Historia usług sięga czasów starożytnych – od kiedy jeden człowiek, wykorzystując swoje umiejętności i możliwości, realizuje działania na rzecz drugiej osoby lub osób, gotując, piorąc, szyjąc, podając, naprawiając itd. W sposób bardziej uporządkowany usługi zaczęły kształtować się w średniowieczu. Były ściśle związane z rzemiosłem, handlem i ówcześnie panującym systemem feudalnym. Rzemieślnicy, kupcy oraz różnego rodzaju służba świadczyli swoje usługi lokalnym społecznościom, często w ramach cechów i gildii, które regulowały jakość pracy i dbały o interesy swoich członków. To dowolne działanie, jakie jedna strona może zaoferować drugiej, jest nienamacalne i nie prowadzi do jakiejkolwiek własności [Kotler, 1994, s. 426], to podejmowane zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści lub – jak mówi Rogoziński [2012] w swoich rozważaniach nad definicją usługi – to po prostu produkt. Warto zaznaczyć, że te transakcje opierają się na dwóch fundamentach – potrzebie i fizycznej relacji, a wręcz obecności, pomiędzy jej uczestnikami. Bezpośredni kontakt między usługodawcą a odbiorcą to podstawa, przez

wiele stuleci wyznacznik, cecha charakterystyczna usług, odróżniająca je od produktów fizycznych, wpływająca na wybory i decyzje konsumentów. To człowiek świadczący usługę jest niejednokrotnie determinantem wyboru – jego zachowanie, postawa, cechy osobowości, jakość wykonanej pracy, zwłaszcza w kontekście funkcjonowania konkurencji.

9.2. Transformacja marketingu usług

W czasach kiedy pisanie i czytanie nie było oczywiste, reklama przyjmowała formę szyldów i znaków graficznych, które wizualnie informowały o rodzaju świadczonych usług. Rzemieślnicy umieszczali przed swoimi warsztatami drewniane, metalowe lub malowane znaki przedstawiające symbole ich profesji, np. nożyczki dla krawca, but dla szewca czy kufel dla karczmarza. To były pierwsze formy identyfikacji wizualnej, odpowiedniki dzisiejszego logo, które pozwalały ludziom odznaczyć swoje branże i usługi dostępne w danym miejscu. Niewątpliwie, istotne było też przekazywanie informacji z ust do ust, znane dziś jako marketing szeptany. Rekomendacje od innych, polecenia, a raczej informacje o świadczonych usługach, odgrywały ważną rolę w sprzedaży. Pamiętajmy, że społeczności były niewielkie, a reputacja usługodawcy miała ogromne znaczenie – dobra opinia mogła zapewnić stałe źródło dochodów, podczas gdy złe recenzje mogły skutecznie zniechęcić potencjalnych klientów. Wraz z nastaniem epoki nowożytnej i rozwojem miast usługi zaczęły się dywersyfikować. Pojawiły się pierwsze banki, usługi pocztowe oraz rozwinięte systemy transportu. Rosnąca liczba ludności i rozwój handlu wpływały na specjalizację usługodawców, a jednocześnie na wzrost ich znaczenia w gospodarce. Rewolucja przemysłowa w XIX wieku znacząco wpłynęła na usługi, wprowadzając nowoczesne technologie i mechanizację. Rozwinęły się usługi finansowe, komunikacyjne oraz edukacyjne. Powstawały instytucje publiczne i prywatne zajmujące się ochroną zdrowia, szkolnictwem i administracją. W XX wieku sektor usług to ciągły rozwój napędzany postępem technologicznym, urbanizacją i rosnącym poziomem życia. Nastąpił postęp w motoryzacji, lotnictwie i telefonii komórkowej, które stworzyły więcej możliwości podróżowania i szybszego kontaktu, co miało wpływ na styl życia i sposób prowadzenia biznesu. Powstały karty kredytowe i bankomaty, a globalizacja rynków finansowych przyczyniła się do ekspansji bankowości i ubezpieczeń. Pod koniec XX wieku pojawiły się także pierwsze usługi cyfrowe (np. bankowość elektroniczna, handel online), które stały się podstawą dalszej transformacji w XXI wieku. Klienci zyskali większą swobodę wyboru między różnymi usługodawcami i produktami finansowymi. Obecnie, w XXI wieku, sektor usługowy dominuje w gospodarce. Usługi są coraz bardziej zróżnicowane – obejmują zarówno klasyczne formy wymagające bezpośredniego kontaktu (np. fryzjerstwo, rehabilitacja, opieka zdrowotna), jak i świadczone na odległość za pomocą technologii cyfrowych (np. konsultacje online, e-learning). Usługodawcy zmuszeni są do obserwacji i natychmiastowej reakcji w postaci dostarczenia nowo-

czesnego produktu, spełniającego potrzeby i oczekiwania klientów w zakresie innowacyjności [Wiak, 2016], w tym również przeniesienie doświadczeń do sieci, co ma szereg konsekwencji dla marketingu usług. Przede wszystkim spełnianie rosnących oczekiwań konsumentów w zakresie wygody, szybkości oraz dostępności usług w dowolnym miejscu i czasie. Klienci coraz częściej oczekują, że będą mogli zrealizować swoje potrzeby usługowe za pomocą kilku kliknięć w aplikacji lub na stronie internetowej.

9.3. Wpływ globalnych zmian technologicznych na marketing usług

Rozwój technologii cyfrowych, zwłaszcza Internetu, znacząco wpłynął na sposób, w jaki konsumenci korzystają z usług. Zmiana ta nie tylko przekształciła sektor usług, ale także całkowicie zmieniła zasady marketingu usług. Obecnie usługi stały się integralną częścią świata online, a ich promocja i sprzedaż odbywają się na platformach internetowych. W dużej mierze proces ten przyczynił się do zmiany dotychczasowych schematów budowania relacji z klientami, zastępując bezpośredni kontakt cyfrową interakcją. Doświadczenia konsumenckie przeniosły się do sieci. Zjawisko to stało się szczególnie widoczne w dobie pandemii COVID-19, kiedy to zdalna komunikacja i zakupy online stały się niemal jedynym sposobem interakcji z usługodawcami. Pandemia znacząco zwiększyła tempo przeniesienia zakupów w formie stacjonarnej do zakupów w sieci [Szczukocka, 2022]. Firmy, które wcześniej nie były obecne online, musiały błyskawicznie przejść do świadczenia usług w trybie zdalnym, aby utrzymać kontakt z klientami. Z kolei dla firm, które już miały rozwinięte kanały online, pandemia stała się impulsem do dalszej rozbudowy ofert cyfrowych i udoskonalania procesów. Adaptacja do cyfrowej rzeczywistości, aby sprostać oczekiwaniom współczesnych konsumentów w zakresie dostępności, szybkości i jakości usług wyższym niż kiedykolwiek wcześniej, stała się koniecznością, a nie wyborem. Dzięki Internetowi konsumenci mają teraz natychmiastowy dostęp do dużej ilości usług, co prowadzi do zmiany dotychczasowego modelu biznesowego w wielu branżach. Najważniejszym elementem wpływającym na atrakcyjność jest możliwość skorzystania z usługi w dowolnym czasie i miejscu zarówno z komputera, jak i smartfona. Konsumenci oczekują szybkich odpowiedzi na swoje zapytania, natychmiastowego dostępu do produktów i usług, a także błyskawicznych transakcji. Oczekują reakcji na swoje potrzeby tu i teraz, a firmy na nie odpowiadają, wykorzystując media społecznościowe, aplikacje mobilne, platformy sprzedażowe, funkcjonalne strony WWW, reklamy internetowe, wchodząc w erę marketingu omnikanałowego [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2024]. Co istotne w tych działaniach, to personalizacja, której rozwój technologii utorował drogę na niebywałą skalę. Przykładem mogą być usługi streamingowe, platformy edukacyjne czy bankowość internetowa, które dostosowują swoją ofertę do indywidualnych potrzeb użytkownika, np. Netflix czy Spotify, wykorzystują algorytmy, które analizują

preferencje użytkowników, aby zaproponować im treści, które mogą ich zainteresować. To samo czyni bankowość internetowa, oferując nam produkty zgodnie z naszymi preferencjami i zachowaniami w przestrzeni online. Przykładów można by mnożyć. Personalizacja usług online staje się istotnym narzędziem marketingowym, które daje możliwość firmom wyróżnić się na tle konkurencji. Na znaczeniu zyskały SEO (*Search Engine Optimization*), content marketing czy influencer marketing, ułatwiające dotarcie do konkretnego grona odbiorców. Za to technologie takie jak chatboty, automatyzacja procesów czy systemy samoobsługowe sprawiają, że obsługa klienta staje się bardziej efektywna i dostępna, bez względu na porę dnia czy lokalizację.

9.4. Digitalizacja w sektorze usługowym

Digitalizacja w sektorze usługowym to proces integracji nowoczesnych technologii cyfrowych w celu usprawnienia świadczenia usług, poprawy doświadczenia użytkownika oraz zwiększenia efektywności operacyjnej. To kompleksowe przekształcenie tradycyjnych działań, które dotychczas opierały się głównie na osobistym kontakcie lub fizycznej obecności, w rozwiązania cyfrowe. W grę wchodzą różne systemy, takie jak automatyzacja procesów, analiza danych konsumenckich, wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz rozwój platform e-commerce i integracja różnorodnych narzędzi online w celu optymalizacji usług. Digitalizacja znacząco zmieniła sposób, w jaki firmy świadczą swoje usługi. Przykładowo dzięki zastosowaniu sztucznej inteligencji i algorytmów analitycznych możliwe się stało dostosowanie ofert do indywidualnych potrzeb użytkowników. W wirtualnej przestrzeni zakupowej użytkownicy mogą w prosty sposób porównać oferty, przeczytać opinie innych osób, a także ocenić jakość usług na podstawie algorytmów rekomendacyjnych. To także zmiana preferencji konsumentów, którzy coraz bardziej cenią sobie możliwość korzystania z usług zdalnie, zadecydowała o przyspieszeniu transformacji cyfrowej. W ciągu ostatnich kilku lat firmy na całym świecie wprowadziły lub rozwinęły swoje platformy e-commerce, aplikacje mobilne oraz kanały obsługi klienta dostępne 24/7 przez czaty internetowe, chatboty czy media społecznościowe. Z jednej strony digitalizacja przynosi ogromne korzyści, takie jak zwiększenie efektywności operacyjnej firm, możliwość rozszerzania usług oraz dotarcie do szerokiego grona odbiorców na całym świecie. Można korzystać z narzędzi do analizy danych konsumenckich, które pozwalają na lepsze zrozumienie potrzeb użytkowników i dostosowanie oferty do indywidualnych preferencji. Ponadto automatyzacja procesów, np. w przypadku płatności online czy obsługi klienta, przyczynia się do uproszczenia i przyspieszenia transakcji, co z kolei podnosi poziom zadowolenia konsumentów. Z drugiej jednak strony digitalizacja niesie wyzwania, które dotyczą głównie jakości i personalizacji obsługi. Mimo że procesy stały się bardziej zautomatyzowane, konsumenci wciąż oczekują indywidualnego podejścia i interakcji z człowiekiem, zwłaszcza w branżach, gdzie osobisty kontakt jest podstawą

działania, np. w usługach medycznych, edukacyjnych czy doradczych. Automatyczne odpowiedzi, chatboty czy formularze kontaktowe nie zawsze są w stanie sprostać złożonym potrzebom konsumentów, co prowadzi do frustracji i obniżenia jakości obsługi. Kolejną konsekwencją jest zjawisko narastającej konkurencji na rynku usług, gdzie każda firma stara się wykorzystać najnowsze technologie do przyciągnięcia i zatrzymania klientów. Sektor usługowy staje się coraz bardziej zatłoczony, a firmy muszą nieustannie inwestować w rozwój technologii, aby wyróżniać się na tle konkurencji. Szybkość w dostosowywaniu do zmieniających się warunków rynkowych staje się czynnikiem i wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa.

9.5. Przeniesienie doświadczeń konsumenckich do Internetu

Jednym z głównych symptomów transformacji cyfrowej jest zmiana sposobu, w jaki konsumenci poszukują i korzystają z usług. Internet stał się głównym źródłem informacji o markach, a media społecznościowe odgrywają rolę platform rekomendacyjnych. Opinie i recenzje online mają coraz większy wpływ na decyzje zakupowe, a konsumenci oczekują spersonalizowanych ofert oraz natychmiastowej obsługi. Znaczną zmianą jest także rozwój usług na żądanie, takich jak Uber, Netflix, Spotify czy aplikacje dostarczające jedzenie, które dostosowują ofertę do indywidualnych potrzeb konsumentów, umożliwiając im korzystanie z nich w dowolnym czasie i miejscu. Jak słusznie zauważają autorzy „Marketingu 6.0", doświadczenie klienta podczas poszukiwania w Internecie staje się równie ważne, jak sam produkt [Kotler, Kartajaya, Setiawan, 2024].

Zmiany w zachowaniu konsumentów obejmują m.in.:

- Wzrost znaczenia recenzji online – użytkownicy przed dokonaniem zakupu sprawdzają opinie innych klientów, co wymusza na firmach dbałość o jakość świadczonych usług.
- Przejście na modele subskrypcyjne – wiele usług przeniosło się do modelu opłat cyklicznych, co pozwala na budowanie długoterminowych relacji z klientami.
- Rosnąca rola personalizacji – algorytmy analizujące preferencje użytkowników pomagają dostosować ofertę do indywidualnych potrzeb.
- Automatyzacja obsługi klienta – chatboty i systemy sztucznej inteligencji pozwalają na szybkie i efektywne rozwiązywanie problemów klientów, choć w niektórych branżach nadal preferowany jest kontakt z żywym konsultantem.

Współcześni klienci coraz częściej podejmują decyzje zakupowe i korzystają z usług, kierując się opiniami online, rekomendacjami influencerów oraz treściami tworzonymi przez innych użytkowników. Wraz z rosnącą rolą opinii internetowych i znaczenia influencer marketingu zmienia się sposób postrzegania marek

i usług przez konsumentów. W związku z tym firmy muszą szczególnie dbać o swoją reputację w sieci i stawiać na autentyczne relacje z użytkownikami.

9.6. Strategie marketingowe w cyfrowej rzeczywistości

W obliczu rosnącego znaczenia przestrzeni online firmy zmieniają swoje podejście do marketingu usług. Tradycyjne metody reklamy ustępują miejsca nowoczesnym strategiom, które opierają się na aktywności w mediach społecznościowych, influencer marketingu, SEO, marketingu treści oraz automatyzacji marketingu. Współczesne działania marketingowe koncentrują się na budowaniu więzi z konsumentem poprzez budowanie relacji i zaangażowania, gdzie marki nie tylko promują swoje usługi, ale również aktywnie uczestniczą w dialogu z użytkownikami. Takie podejście pozwala firmom lepiej zrozumieć potrzeby swoich klientów i reagować na nie w sposób szybki i spersonalizowany. Ponadto wykorzystanie narzędzi analitycznych i monitorujących pozwala firmom na bieżąco analizować dane o zachowaniach użytkowników, co umożliwia lepsze dopasowanie oferty do oczekiwań rynku. Dzięki zaawansowanym algorytmom i sztucznej inteligencji przedsiębiorcy mogą także prognozować przyszłe potrzeby klientów i odpowiednio dostosować swoje usługi w czasie rzeczywistym.

Narzędzia i kanały komunikacji w marketingu internetowym to m.in.:

1. Media społecznościowe

Media społecznościowe stały się jednym z najpotężniejszych narzędzi marketingowych w erze cyfrowej (w drugiej połowie XX wieku). Firmy nie tylko promują swoje usługi na platformach takich jak Facebook, Instagram, Twitter czy LinkedIn, ale także angażują się w dialog z użytkownikami, co umożliwia budowanie silniejszych więzi z klientami. Social media marketing pozwala na tworzenie spersonalizowanych kampanii, które odpowiadają na oczekiwania i potrzeby grup docelowych w czasie rzeczywistym. Ponadto dzięki interakcji z konsumentami firmy mogą lepiej zrozumieć ich zachowania, preferencje oraz problemy, co prowadzi do bardziej trafnych decyzji marketingowych.

2. Influencer marketing

Wykorzystanie influencerów stało się podstawowym elementem strategii marketingowych. Dzięki ogromnym zasięgom, jakimi dysponują osoby wpływowe w sieci, firmy mogą dotrzeć do precyzyjnie określonych grup odbiorców, często w sposób bardziej autentyczny niż tradycyjna reklama. Influencerzy, bazując na swojej wiarygodności i zaufaniu, jakim się cieszą wśród swoich fanów, mają moc przekonywania ich do wypróbowania nowych produktów lub usług. Marki chęt-

nie korzystają z tej formy marketingu, zwłaszcza w branżach takich jak moda, uroda i zdrowie.

3. SEO (*Search Engine Optimization*)

Widoczność w wynikach wyszukiwania to prosta droga do sukcesu marketingowego i sprzedażowego. SEO stało się fundamentalną strategią dla firm, które przeniosły swoje usługi do sieci. Poprzez optymalizację strony internetowej pod kątem wyszukiwarek internetowych przedsiębiorcy zwiększają swoje szanse na dotarcie do potencjalnych klientów. Skuteczne strategie SEO obejmują m.in. optymalizację treści, budowanie linków, analizę słów kluczowych oraz poprawę szybkości ładowania strony. Ponadto coraz większą wagę przykłada się do SEO lokalnego, które pozwala firmom dotrzeć do użytkowników w określonych lokalizacjach.

4. Content marketing

Content marketing to kolejna skuteczna strategia działania promocyjnego w świecie cyfrowym, która pozwala na budowanie wartościowych relacji z konsumentami. Tworzenie i udostępnianie wartościowych treści pomaga w pozycjonowaniu strony, ale także przyciąga uwagę potencjalnych klientów, którzy szukają informacji na temat produktów i usług. Dzięki content marketingowi firmy mogą budować swoją pozycję jako eksperci w danej dziedzinie, co wpływa na postrzeganą wiarygodność i lojalność konsumentów.

5. Automatyzacja marketingu

Automatyzacja marketingu to technologia, która umożliwia firmom skuteczne zarządzanie kampaniami reklamowymi i komunikacją z klientami bez konieczności angażowania dużych zasobów ludzkich. Dzięki narzędziom do automatyzacji marketingu przedsiębiorcy mogą automatycznie wysyłać e-maile, wiadomości push, powiadomienia o promocjach czy rekomendacje produktów na podstawie zachowań użytkowników. Marketing automation pozwala na lepszą personalizację komunikacji, a także umożliwia skuteczne śledzenie wyników kampanii, co przekłada się na optymalizację działań marketingowych.

6. Analiza danych i prognozowanie potrzeb klientów

Dziś specjaliści do spraw marketingu nie mogą funkcjonować bez analityki. Narzędzia analityczne przeznaczone dla platform aplikacji pozwalają na bieżąco monitorować zachowania użytkowników, analizować dane o ich preferencjach, nawykach zakupowych oraz reakcjach na kampanie reklamowe. Dzięki tym informacjom przedsiębiorcy mogą prognozować przyszłe potrzeby konsumentów i odpowiednio dostosowywać swoją ofertę, a także wprowadzać personalizowane rekomendacje produktów lub usług.

7. E-commerce i aplikacje mobilne

Rozwój e-commerce i aplikacji mobilnych umożliwił firmom sprzedaż swoich produktów i usług online w szybki i łatwy sposób. Sklepy internetowe, platformy e-commerce oraz aplikacje mobilne stały się podstawowym narzędziem dla przedsiębiorstw, które oferują usługi online. Dziś większość z nas korzysta głównie z telefonów komórkowych do robienia zakupów, korzystania z usług czy social mediów. Spędzamy ogromną część swojego dnia, korzystając z telefonów komórkowych do przeglądania treści, komunikowania się z innymi oraz dokonywania zakupów.

8. Marketing wideo i transmisje na żywo

Marketing wideo zyskał ogromną popularność dzięki rozwojowi platform takich jak YouTube, Instagram czy TikTok. Firmy wykorzystują wideo, aby angażować użytkowników, prezentować swoje usługi, przekazywać informacje o produktach i budować relacje z klientami. Transmisje na żywo stały się jednym z narzędzi, które umożliwiają firmom bezpośrednią interakcję z konsumentami w czasie rzeczywistym. Dzięki temu możliwe jest organizowanie webinarów, szkoleń, sesji Q&A czy prezentacji produktów, co pozwala na lepsze zaangażowanie odbiorców.

9. Chatboty

Wykorzystując sztuczną inteligencję, która umożliwia szybką i automatyczną odpowiedź na pytania klientów, chatboty są w stanie rozwiązywać proste zapytania w czasie rzeczywistym, odciążając zespół obsługi klienta i pozwalając na udzielenie natychmiastowej pomocy. Wiele z nich działa przez całą dobę, tak aby klienci mogli otrzymać pomoc w każdej chwili, niezależnie od pory dnia. Jednakże chatboty muszą być dobrze zaprojektowane, by zapewnić pozytywne doświadczenia użytkownikom. Ważne jest, żeby były w stanie rozpoznać i odpowiedzieć na różne zapytania w sposób naturalny i intuicyjny. W przeciwnym razie użytkownicy mogą się poczuć sfrustrowani brakiem odpowiedzi na bardziej złożone pytania, co wpłynie negatywnie na ich doświadczenie z marką.

10. User experience (UX)

UX to interakcja użytkownika z produktem lub usługą online, której celem jest zapewnienie jak najlepszego, intuicyjnego i przyjemnego doświadczenia. UX obejmuje projektowanie stron internetowych, aplikacji, procesów zakupowych, systemów płatności oraz całej interakcji klienta z cyfrowym środowiskiem, tak aby usprawnić nawigację, przejrzystość interfejsu oraz szybkość ładowania strony.

11. AI, VR, AR

Sztuczna inteligencja (AI), wirtualna rzeczywistość (VR) i rozszerzona rzeczywistość (AR) to technologie, które w ostatnich latach znacząco wpłynęły na sposób, w jaki konsumenci korzystają z usług oraz wchodzą w interakcje z markami – przy-

miarki w sklepach odzieżowych, wirtualne wycieczki po hotelach czy biurach podróży, a także symulacje produktów w przestrzeni użytkownika (np. meble w jego mieszkaniu). Tego typu technologie poprawiają doświadczenie klienta, dając mu poczucie pełnej kontroli nad procesem zakupu i umożliwiając podejmowanie lepszych decyzji zakupowych bez wychodzenia z domu.

12. Subskrypcja

Firmy w sektorze usługowym zaczęły oferować swoje usługi w formie subskrypcji, co zmienia sposób, w jaki konsumenci korzystają z produktów. W modelu subskrypcyjnym klienci płacą regularnie za dostęp do usług, dając firmom stabilne źródło dochodów. Przykłady to platformy streamingowe (Netflix, Disney+), usługi SaaS (oprogramowanie w modelu subskrypcyjnym, jak Microsoft Office 365, Salesforce) czy platformy do dostaw jedzenia (UberEats). Ekonomia subskrypcyjna pozwala firmom na budowanie lojalności klientów, regularne przychody oraz dostęp do cennych danych o preferencjach użytkowników.

Strategie marketingowe w świecie online oferują firmom wyjątkowo dużo możliwości budowania relacji z klientami, personalizacji usług, a także efektywnej promocji swoich produktów. Marketing w mediach społecznościowych, influencer marketing, SEO, content marketing, automatyzacja, analiza danych, e-commerce czy marketing wideo – to jedne z najważniejszych narzędzi, które pozwalają przedsiębiorstwom konkurować w świecie cyfrowym. Firmy, które skutecznie zaadaptują te strategie, są w stanie lepiej reagować na zmieniające się potrzeby rynku i utrzymać lojalność współczesnych konsumentów.

9.7. Zakończenie

Marketing usług online w XXI wieku stoi przed licznymi wyzwaniami, które zmieniają sposób, w jaki firmy komunikują się z konsumentami, zbierają dane i dostosowują swoje strategie do dynamicznych warunków rynkowych. Szybki rozwój technologii, regulacje prawne, presja na transparentność oraz rosnąca konkurencja wymuszają na firmach elastyczność i innowacyjność w tworzeniu i wdrażaniu strategii marketingowych. Współczesne *customer experience* w usługach opiera się na szybkości obsługi, personalizacji, automatyzacji procesów oraz dobrej jakości UX. Firmy muszą nieustannie zmieniać swoje rozwiązania zgodnie z oczekiwaniami konsumentów, którzy stają się coraz bardziej wymagający, zwłaszcza w kontekście mobilności i wygody użytkowania. Oprócz tego zmieniające się nawyki zakupowe młodszych pokoleń i ich preferencje dotyczące korzystania z telefonów komórkowych stanowią wyzwanie dla firm, które muszą dostosować swoje strategie do urządzeń mobilnych. Technologie, takie jak sztuczna inteligencja, chatboty, personalizacja i automatyzacja procesów, są niezbędne do zapewnienia sprawnej i satysfakcjonującej obsługi klienta, wzrostu lojalności oraz utrzymania pozytywnych

relacji z użytkownikami. W erze digitalizacji i rozwoju usług online kwestia prywatności i ochrony danych staje się jednym z najistotniejszych zagadnień w marketingu. Wprowadzenie RODO (rozporządzenie o ochronie danych osobowych) w Europie oraz nadchodzące zmiany, takie jak cookieless future, stanowią poważne wyzwanie dla firm, które do tej pory polegały na zbieraniu danych użytkowników w celu personalizacji swoich ofert. W kwestii ochrony prywatności konsumenci stają się coraz bardziej świadomi zagrożeń związanych z udostępnianiem swoich danych osobowych i oczekują większej transparentności od firm. Marketing usług online wymaga od firm znalezienia alternatywnych sposobów personalizacji ofert, które nie będą naruszać prywatności użytkowników. Zamiast opierać się na szczegółowych danych o użytkownikach, marki muszą inwestować w anonimowe dane i wykorzystywać technologie, które pozwalają na dostosowanie usług na podstawie ogólnych zachowań użytkowników, a nie szczegółowych informacji o nich. Przykładem mogą być algorytmy oparte na sztucznej inteligencji, które potrafią przewidywać potrzeby użytkowników bez zbierania danych osobowych. Firmy muszą także rozwijać bezpieczne rozwiązania przechowywania danych i stosować politykę przejrzystości, zapewniając konsumentom pełną kontrolę nad swoimi informacjami. Rośnie też presja na transparentność działań marketingowych. Konsumenci oczekują, że przedsiębiorstwa będą uczciwie komunikować swoje intencje, unikać ukrytych kosztów i ukrytych manipulacji, a także rzetelnie informować o cechach swoich produktów i usług. Odpowiedzialne podejście do reklamy internetowej staje się nie tylko kwestią etyczną, ale także przewagą konkurencyjną, ponieważ klienci coraz bardziej doceniają marki, które stawiają na autentyczność, rzetelność i społeczną odpowiedzialność. Przyszłość marketingu usług to personalizacja i wykorzystanie technologii, ale także zrozumienie ludzkich zachowań, emocji i decyzji zakupowych, które nie zawsze są racjonalne, ale często podyktowane intuicją, wartościami czy doświadczeniami.

Bibliografia

AdPeak [2024], *Zachowania konsumentów online*, „Customer Journey 2024", https://www.adpeak.pl/bez-kategorii/customer-journey-2024-zachowania-konsumentow-online/.

Bartosik-Purgat M. [2017], *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, WN PWN, Warszawa.

Jarosławska-Sobór S., Dulewski M., Wasilewski F. [2019], *Automation marketing in research unit – real value or effectiveness fantasy*, MINIB, 34.

Jankowski W., Sankowski T. [1999], *Marketing usług,* Canadian International Institute, materiały konferencyjne, czerwiec, Warszawa.

Khan N. [2023], *Introduction to People Analytics: A Practical Guide to Data-driven HR*, Kogan Page Ltd.

Kingsnorth S. [2022], *Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing*, Kogan Page Ltd.

Kotler P. [1994], *Marketing*, Gebethner i Wolff, Warszawa.

Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. [2024], *Marketing 6.0*, MT Biznes, Warszawa.

Mazurek-Łopacińska K. [2021], *Zachowania konsumentów na współczesnym rynku. Perspektywa marketingowa,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Potwora D., Potwora W. [2022], *Innowacje a strategie marketingowe przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Rogoziński K. [2012], *Definicja usługi i to, co poniżej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", 95.

Roszkowska E. [2021], *Decyzje wielokryterialne i negocjacje: wybrane aspekty teoretyczne i badania eksperymentalne*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

Szczukocka A. [2022], *Wpływ pandemii na rozwój handlu elektronicznego*, www.czasopisma.uni.lodz.pl.

Wiak S. [2016], *Projektowanie innowacyjnych usług – skuteczne metody wykorzystywane przez organizacje*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH", 151.

Żaba R. [2001], *Specyfika marketingu usług*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", 4.

Rozdział 10. Synergia marketingowo-logistyczna. Ewolucja zakresu wsparcia informacyjnego na rynku usług logistycznych

Izabela Auguściak, Iouri Semenov

10.1. Wstęp

W dobie ciągłych zmian na rynkach światowych marketing coraz częściej jest stosowany do usprawnienia zarządzania łańcuchem dostaw, co jest trendem nieuniknionym. Zaproponowany w tym rozdziale model wsparcia informacyjnego procedur zarządzania łańcuchem dostaw ma na celu szybkie reagowanie na zapotrzebowanie zarówno rynku w całości, jak i poszczególnych klientów. Oparty na współpracy narzędzi marketingu i logistyki oraz skierowany na wirtualne zarządzanie czynnościami logistycznymi model jest konstruowany w celu zapewnienia skutecznego funkcjonowania całego łańcucha dostaw poprzez wdrażanie elastycznego zastosowania informacji. Wykonalność i sprawność proponowanego podejścia zarządzania są weryfikowane przez analizę efektu zastosowania modelu zarządzania do firm e-commerce bazowaną na JavaScript oraz analizę ocen konsumentów.

10.2. Natura i znaczenie logistyki marketingowej

Na działalność polskich przedsiębiorstw ma wpływ wiele różnych czynników. Z jednej strony analiza głównych trendów w różnych sektorach wskazuje na stały wzrost konkurencji na wszystkich rynkach. Stanowi to wyzwanie dla przedsiębiorstw dążących do uzyskania stabilnej i długoterminowej przewagi nad konkurencją związanej z koniecznością osiągnięcia jak najwyższej efektywności działal-

ności firmy. Z drugiej jednak strony przedsiębiorstwa muszą przezwyciężać wiele trudności, takich jak:

- wysoki stopień amortyzacji środków trwałych wykorzystywanych w branży TSL,
- brak środków własnych na inwestowanie w modernizację floty samochodowej,
- wysokie oprocentowanie pożyczonych środków finansowych na prowadzoną działalność.

Biorąc pod uwagę współczesne realia, wiele przedsiębiorstw branży TSL poszukuje zasobów wewnętrznych w celu rozwoju biznesu, m.in. poprzez ich optymalizację.

Logistyka i marketing to dwa obszary, które odgrywają kluczową rolę w rozwoju nowoczesnego biznesu. Logistyka odpowiada za zarządzanie przepływem towarów – od ich produkcji i magazynowania po dostawę do końcowego odbiorcy. Marketing natomiast zajmuje się produktem, jego promocją i sprzedażą, prowadząc badania grupy docelowej w celu stworzenia takiej strategii, która będzie skuteczna w dotarciu do klienta. Do pomyślnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa konieczna jest wysoka jakość i konkurencyjność towarów, ale także przystępne ceny dla kupującego. Logistyka odgrywa w tym procesie ważną rolę.

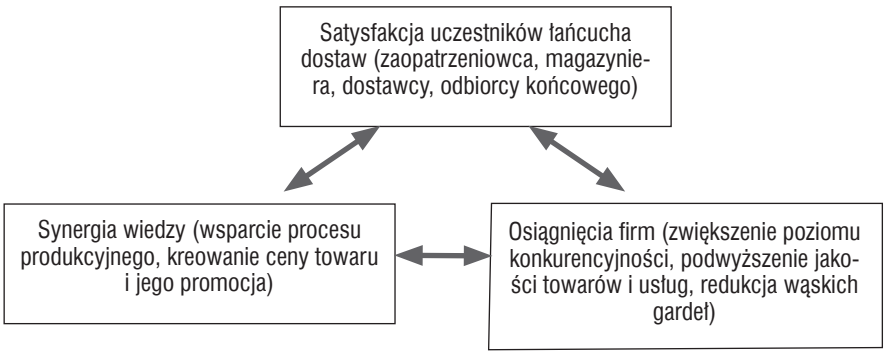
Od pakowania i transportu towarów po organizację magazynowania i dostaw – to wszystko jest zadaniem logistycznym, które pozwala w odpowiednim czasie skutecznie zaspokoić potrzeby klientów. Bez wsparcia logistycznego działania marketingowe mogą się okazać nieskuteczne.

Jednak skuteczność usług logistycznych zależy również od dostępności do informacji marketingowej. Skuteczny marketing może stymulować popyt na towary i usługi, co z kolei zachęca firmy do zwiększenia zamówień na dostawy towarów. Konkurencyjne ceny, przemyślana promocja i optymalna sprzedaż tworzą popyt, który logistyka musi zaspokoić. Logistyka wraz z marketingiem są nierozłącznymi partnerami w rozwoju biznesu i odgrywają kluczową rolę w osiąganiu sukcesu oraz zaspokajaniu potrzeb klientów. Właściwa interakcja między logistyką a marketingiem pozwala firmom osiągnąć przewagę konkurencyjną i umocnić swoją pozycję na rynku. Ponadto logistyka pozwala na zarządzanie kosztami dostawy i na obniżenie kosztów działalności firmy. Jest to szczególnie ważne w warunkach konkurencji rynkowej, kiedy liczy się każde euro. Optymalizacja tras w łańcuchu dostaw oraz zarządzania zapasami w magazynach mogą dzięki automatyzacji i wdrożeniu elementów sztucznej inteligencji obniżyć koszty i zwiększyć skuteczność strategii marketingowych.

Logistyka oprócz tego jest jednym z głównych narzędzi realizacji wyników badań marketingowych. Za jej pomocą firma może dokładniej określić potrzeby i preferencje swojej grupy docelowej, czas i miejsce dostawy, przewidywać popyt oraz dostosowywać do niego strategie obsługi logistycznej. Tak więc optymalizacja transportu i dostaw towarów to bardzo ważny element poprawy skuteczności marketingu. Kolejnym ważnym zadaniem logistyki i marketingu jest pakowanie towa-

rów. To nie tylko ochrona towaru podczas transportu i magazynowania, ale także możliwość brandingu. Jego celem jest kreowanie w świadomości odbiorców pozytywnych emocji i skojarzeń związanych z daną marką. Piękne i funkcjonalne opakowanie pozwala przyciągnąć uwagę kupującego, stworzyć wyobrażenie o marce i wyróżnić produkty na tle konkurencji. Optymalna logistyka dostaw towarów pakowanych pozwala na utrzymanie wysokiej reputacji firmy produkcyjnej.

Badania marketingowe to jedno z narzędzi do określenia grupy docelowej, analizy konkurencji i opracowania strategii. Jednocześnie logistyka może być również wykorzystywana do zbierania danych o klientach, dostawcach i konkurencji. Dane z procesów logistycznych mogą się stać podstawą opracowywania strategicznych decyzji w marketingu i reklamie. Tym samym optymalizacja procesów logistycznych i poprawa efektywności marketingu są ze sobą nierozerwalnie związane. Odpowiednie zarządzanie transportem, magazynowaniem, pakowaniem i sprzedażą pozwala zwiększyć konkurencyjność firm produkcyjnych i sieci handlowych oraz zaspokoić potrzeby klientów. Zintegrowane podejście do logistyki i marketingu pomoże wykorzystać potencjał tych firm i osiągnąć sukces na rynku, ponieważ marketing kreuje popyt, a logistyka go realizuje.



Rysunek 10.1. Efekty zarządzania logistyczno-marketingowego

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczne zarządzanie ma miejsce wtedy, gdy menedżer podejmuje decyzje, gdy wypracowuje się nowy porządek relacji w celu przezwyciężenia sytuacji problemowej, gdy ustanawiane są nowe powiązania między jednostkami strukturalnymi wewnątrz firmy lub z podmiotami zewnętrznymi. Jednym z najskuteczniejszych narzędzi do zarządzania przedsiębiorstwem w tych obszarach jest marketing logistyczny (rys.10.1). Jego celem jest zwiększenie sprzedaży usług logistycznych, a w konsekwencji przychodów firmy transportowo-logistycznej poprzez usunięcie zakłóceń w łańcuchu dostaw. Praktyka pokazuje, że brak możliwości przewidywania i redukcji takich zakłóceń skutkuje zwiększeniem ryzyka:

- nieotrzymania przez klienta towaru na czas w wyniku braku środków transportowych lub kierowców,

- powstania wąskich gardeł w procesach magazynowych w wyniku nieplanowanego zwiększenia ilości towarów dostarczanych i/lub wysyłanych do klientów,
- obniżenia jakości usług logistyki zwrotnej na skutek losowego wzrostu popytu na naprawy już sprzedanych wyrobów itp.

Współpraca logistyki i marketingu na wszystkich poziomach – od planowania po realizację – jest więc kluczowym czynnikiem pomyślnego działania firmy. Logistyka zapewnia skuteczne dostarczenie towaru we właściwe miejsce i o właściwym czasie, a marketing opracowuje strategie sprzedażowe i promocyjne, uwzględniając cechy wybranego systemu logistycznego.

Właściwe wspólne planowanie działań w zakresie badań marketingowych, reklamy, brandingu, sprzedaży, organizacji dostaw itp. pozwala firmom wyjść naprzeciw potrzebom klientów i osiągnąć sukces na rynku (tab. 10.1).

Tabela 10.1. Analiza porównawcza badań marketingowych i logistycznych

Lp.	Marketing	Logistyka
1.	**Przedmiot badań**	
	Popyt i podaż w poszczególnych segmentach rynku	Zapotrzebowanie na usługi logistyczne. Możliwość wydłużenia horyzontu czasowego zarządzania
2.	**Kierunek badań**	
	Strategie stosowane w celu optymalizacji sprzedaży towarów i usług	Strumień dóbr materialnych oraz surowców przemieszczanych w przedsiębiorstwie, a także między przedsiębiorstwami. Ocena stopnia ich ciągłości i odporności na zakłócenia
3.	**Cel główny**	
	Optymalne zaspokojenie potrzeb człowieka	Dostawa towarów odpowiedniej jakości, w zamówionej liczbie, w oczekiwanym czasie, do uzgodnionego miejsca, po minimalnej cenie
4.	**Stosowane metody badań**	
	Metody empiryczne (ankietyzacja, obserwacja, sondaże, wywiady); metody korelacyjne; metody badań porównawczych i przyczynowych	Metody analizy systemowej; metody prognostyczne, metoda trendu pełzającego, metody stymulacyjne
5.	**Formy prezentacji wyników badań**	
	Koncepcje strategii produkcyjnych i sprzedażowych, zalecenia usprawnień polityki rozwojowej i inwestycyjnej	Wskazanie sposobów redukcji strat, eliminacji wąskich gardeł, optymalizacji zapasów, struktury floty przewozowej, tras dystrybucji towarów

Źródło: opracowanie własne.

Utrzymanie konkurencyjności, ukształtowanie i zwiększenie przewagi konkurencyjnej, a tym samym zapewnienie odpowiednio wysokiego poziomu zysku jest

możliwe poprzez zastosowanie w praktyce koncepcji marketingu, które pozwalają sprostać wymaganiom i potrzebom konsumentów w połączeniu jakości z ceną, oraz logistyki w zakresie optymalizacji przepływów towarowych i materiałowych.

10.3. Analiza zachowań konsumenckich

W niniejszym rozdziale skonstruowano model zarządzania łańcuchem dostaw, opierając się na informacjach marketingowych dotyczących zachowań konsumenckich w pięciu aspektach: postrzeganie, zainteresowanie i interakcja, nawiązanie kontaktu i interaktywna komunikacja, zachowania konsumpcyjne i dzielenie się doświadczeniami.

Przeanalizujemy te aspekty:

1. Postrzeganie. Ważne jest ugruntowanie marki, rozszerzenie jej wpływu na skojarzenia konsumenta i rozpoznanie jego wartości, aby wzmocnić jego zainteresowanie.
2. Zainteresowanie i interakcja. Zastosowanie wyników badań marketingowych poprawia postrzeganie marki produktu oraz zainteresowanie docelowych grup konsumentów.
3. Nawiązywanie kontaktu i interaktywna komunikacja. Wspiera gromadzenie informacji o preferencjach i oczekiwaniach konsumentów, tworzy podstawy do ich klasyfikacji, aktywnie przyciąga uwagą konsumentów, zmniejszając różnicę między oczekiwaniami a doświadczeniami konsumpcyjnymi, oraz zwiększa szanse na informacje zwrotne klientów.
4. Zachowania konsumentów. Ważne jest usprawnienie wymiany informacji o postępach w realizacji łańcucha dostaw poprzez tworzenie platform informacyjnych opartych na wielokanałowych sieciach komunikacyjnych, aby informacje o produkcji, sprzedaży, logistyce, płatnościach i konsumentach mogły być udostępniane w odpowiednim czasie i dogłębnie wykorzystane, co następnie pomoże kierować alokacją zasobów w łańcuchu dostaw, ulepszaniem produktów, optymalizacją logistyki i rozszerzaniem usług [Semenov, Auguściak, 2024].
5. Dzielenie się doświadczeniami. Aby konsumenci mieli dobre doświadczenia, należy zapewnić płynny przepływ produktów, usprawnić komunikację i koordynację całego łańcucha dostaw, żeby towary w odpowiednim czasie docierały do miejsca docelowego, a następnie były dostarczane do konsumentów. Koordynacja działań marketingu i logistyki powinna być skierowana na osiągnięcie tego celu.

10.4. Metodologiczne podstawy wdrożenia narzędzi marketingu logistycznego

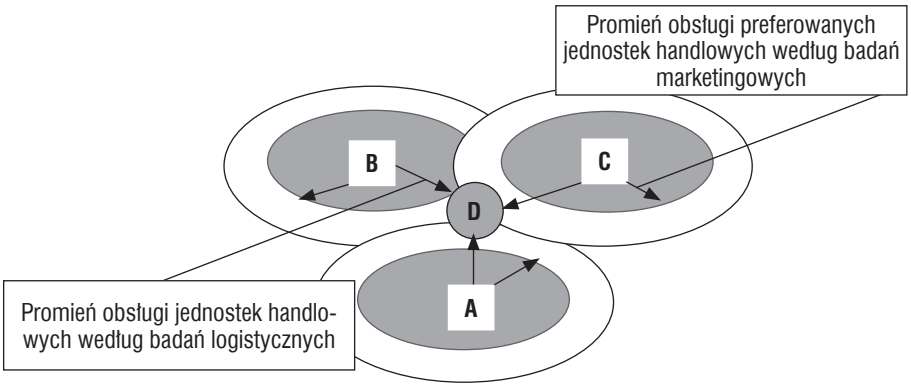
Strategie firm związane z poszerzaniem rynków zbytu, zwłaszcza poprzez reorganizację sieci dystrybucji, nakładają na marketing rygorystyczne wymagania wobec prognozowania sprzedaży jako kluczowej charakterystyki przyszłych przepływów ładunków oraz wyznaczenia „granic rynku". Błąd marketingowy w obu przypadkach może kosztować firmę zbyt wiele. Prognoza sprzedaży i jej trafność pozwolą logistyce na określenie potrzeb w zakresie infrastruktury logistycznej, a szczególnie pojemności magazynowej, bowiem:

- niedoszacowanie prognozowanej wartości – doprowadzi do spadku szacowanej wartości pojemności magazynowej,
- przeszacowanie prognozy – będzie się wiązało ze znacznym wzrostem pojemności magazynowej, której nadwyżka doprowadzi do wzrostu kosztów kapitałowych i rocznych kosztów operacyjnych, ale tutaj odpowiedzialna będzie logistyka.

Błąd marketingowy w określeniu promienia „granice rynku" może z kolei prowadzić do utraty konkurencyjności produktu i ostatecznie do spadku, a nawet do utraty przewagi konkurencyjnej firmy. Konsumenci preferują konkretną jednostkę handlową, kierując się pewnymi kryteriami. Początkowym kryterium jest odległość od sklepu. Klient może obliczyć równoważnie możliwy punkt w jednostkach długości między konkurującymi sprzedawcami. Teraz klient wybiera grupę jednostek handlowych mających zbieżny równoważny punkt (D) znajdujący się na granicy najczęściej preferowanych jednostek handlowych. Taki punkt zwykle leży między dwoma (trzema) przedsiębiorstwami handlowymi (rys. 10.2). Przy wyznaczeniu „granic rynku" i promienia obsługi badanego terenu należy się kierować następującymi kryteriami:

- minimalizacją kosztów logistycznych poprzez optymalizację harmonogramów dostaw i tras,
- maksymalizacją zasięgu procesów dystrybucji towarów i skalowaniem działalności,
- minimalizacją poziomu zapasów, co wymaga częstych dostaw w małych partiach,
- maksymalizacją jakości obsługi klienta poprzez personalizację i dostosowanie dostaw.

W tym przypadku kształt obsługiwanego obszaru (powierzchni handlowych) przyjmuje się jako okrąg, co jest mało prawdopodobne. W rzeczywistości przestrzeń handlowa ma skomplikowany kształt geometryczny, którego granice zostają wyznaczone z zastosowaniem narzędzi marketingowych.



A, B, C – magazyny z podobnym asortymentem zgromadzonych towarów; R – promień (zasięg) obsługi sklepów; D – równoważny punkt obsługi w planach rozszerzenia działalności logistycznej.

Rysunek 10.2. Zobrazowanie wyboru obsługiwanego obszaru

Źródło: opracowanie własne.

Powstanie równoważnych punktów obsługi powoduje, że:

- w celu skalowalności swojej działalności firmy branży TSL łączą się często w tzw. platformy logistyczne, koordynując pozyskanie zamówień na dostawy,
- w handlu transgranicznym odbywa się nieskoordynowany przepływ towarów oraz nieuczciwej konkurencji w dążeniu do obsługi równoważnych punktów, co wymaga wdrożenia systemu monitorowania i koordynacji procesów przewozowych.

Niestabilny klimat gospodarczy, ciągle zmieniające się potrzeby klientów i rozwijające się technologie nieustannie wywołują zawirowania na rynku. Wraz z szybkim rozwojem gospodarczym nadeszła era informacji. Wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie rynkowe ulega dynamicznym zmianom. Popyt konsumencki również ma tendencję do stopniowej dywersyfikacji i personalizacji. Faktyczny rozwój produktu jest trudniejszy w związku ze zróżnicowanym, spersonalizowanym popytem, ponieważ w celu zapewnienia wysokiej jakości usług przedsiębiorstwa muszą być zawsze zorientowane na konsumenta.

Konkurencja na rynku staje się coraz bardziej intensywna, przy tym realizacja procesu marketingowego przedsiębiorstw stoi w obliczu coraz większej presji. Plany i programy marketingowe przedsiębiorstwa muszą być ukierunkowane na poprawę jego podstawowej konkurencyjności, m.in. poprzez pełną integrację ogólnego modelu zarządzania wszystkimi procesami w celu osiągnięcia celów strategicznych i poprawy efektywności działania.

Zorientowany na marketing model zarządzania łańcuchem dostaw tworzy sytuację korzystną dla wszystkich uczestników tego łańcucha, wypracowując odpowiedni model współpracy z przedsiębiorstwami, wzmacniając komplementarność zasobów między nimi, wykorzystując w jak największym stopniu dostępne zasoby

i zwiększając przewagę konkurencyjną. Korzystając z podejścia opartego na związkach między marketingiem a spójnością zarządzania łańcuchem dostaw, odpornością łańcucha dostaw i wydajnością przedsiębiorstwa.

Siłą napędową tego nowego rynku jest konsument. Czynnikiem napędzającym są technologie stosowane przez marketing i logistykę, co zapewnia ujednolicony proces umożliwiający odniesienie sukcesu. W dzisiejszym środowisku popyt zidentyfikowany przez dział marketingu musi być zaspokojony w odpowiednim czasie dzięki szybkiej i dokładnej dostawie. Taka „szybka reakcja" na pojawiający się popyt jest możliwa tylko przy dobrze rozwiniętym systemie logistycznym. Koncepcje marketingu i logistyki opierają się na wspólnocie gospodarczej, która odzwierciedla istotę procesów rynkowych, dlatego marketing i logistyka są równymi częściami jednej całości. W tej koncepcji marketing jest skoncentrowany na badaniu popytu, wspierając informacyjnie proces zarządzania zaopatrzeniem (planowanie, organizację i kontrolę) i sprzedaż wyprodukowanych towarów. Natomiast logistyka jest odpowiedzialna za zarządzanie przepływami dóbr materialnych i skoncentrowana na efektywnym wykorzystaniu potencjalnych narzędzi w celu rozwiązania wielu zadań dotyczących przemieszczenia dóbr materialnych zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w środowisku zewnętrznym w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów w zakresie usług świadczonych w ramach łańcuchów dostaw. Połączenie funkcji marketingu i logistyki może być realizowane z różnym stopniem integracji, co obrazuje rysunek 10.3.

Rysunek 10.3. Scenariusze integracji funkcji marketingu i logistyki

Źródło: opracowanie własne.

W obydwóch obszarach wyraźnie jest wyodrębniona rola konsumentów, a nie producentów. Jeśli chodzi o cele i rozwiązywanie problemów, logistyka i marketing są w rzeczywistości częścią tego samego procesu – procesu zaspokajania potrzeb konsumentów. Z punktu widzenia zasady pozycji dla dostawcy marketing staje się

faktem dokonanym dopiero wtedy, gdy konsument (klient) otrzyma towar, którego potrzebuje.

10.5. Historyczny przegląd zmian statusu funkcji logistycznych i informacji marketingowej

Rynek konsumpcji masowej przesuwa się w kierunku konsumpcji indywidualnej, a dla większości firm wyłania się nowa strategia indywidualnej obsługi. Inne akcenty pojawiają się w relacjach z klientami: zamiast celu, jakim jest pozyskanie klientów, na pierwszy plan wysuwa się cel utrzymania klienta przez wypracowanie propozycji wzmocnienia z nim długotrwałych relacji. W tym zakresie marketing zwraca szczególną uwagę na analizę przyczyn utraty klientów.

W tych warunkach głównymi źródłami przewagi konkurencyjnej dla marketingu są:

- tworzenie portfolio innowacyjnych produktów (atrakcyjność silnych trendów),
- rozwój strategicznych partnerstw z klientami,
- przesunięcie priorytetów w kierunku wrażliwości na poziom obsługi klienta,
- wzmocnienie interakcji z logistyką w celu poprawy efektywności łańcucha dostaw.

Na przestrzeni lat marketing pełnił różne funkcje, które wskazują na historię jego rozwoju.

Faza 1 – funkcja marketingowa podporządkowana funkcji produkcyjnej i finansowej. Zgodnie z pierwszym punktem widzenia marketing to zespół procesów służących do generowania popytu, promowania produktów i zarządzania sprzedażą w firmie. Logistyka zajmująca się kwestiami magazynowania, składowania, fizycznej dystrybucji wyrobów gotowych do klientów, surowców i innych zasobów materiałowych do jednostek produkcyjnych – jest częścią tego procesu. Reguluje również bezpośrednio ruch przepływów towarowych i materiałowych w firmie. Głównymi czynnikami przyczyniającymi się do powstania koncepcji logistyki stały się w latach 60. XX wieku problemy zaopatrzenia procesów produkcyjnych w zasoby oraz konieczność optymalizacji i zwiększenia efektywności procesu sprzedaży w warunkach rosnącej konkurencji.

Faza 2 – funkcja marketingowa o statusie równorzędnym z innymi funkcjami. Za pomocą narzędzi marketingowych firma może określić „swoich" konsumentów, a konkretnie, kim są, jakie są ich potrzeby, w jakiej ilości i jakiej jakości produktów potrzebują, jak budować z nimi relacje, aby byli stałymi klientami. Narzędzia logistyczne mają za zadanie przede wszystkim racjonalnie organizować przepływ towarów i materiałów w przedsiębiorstwie, co pozwoli uzyskać terminową dostawę gotowych produktów do konsumenta we właściwe miejsce, we właściwym czasie,

we właściwej ilości i jakości przy minimalnych kosztach. Jak widać, oba te narzędzia rozwiązują różne zadania funkcjonalne w działaniach organizacji i w żadnym razie nie zastępują się nawzajem.

Faza 3 – funkcja marketingowa o statusie dominującym w stosunku do innych funkcji, które mają charakter wspierający. Kwestia rozgraniczenia zakresu kompetencji logistyki i marketingu jest szczególnie dotkliwa w kontekście ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa, kiedy konieczne jest dokonanie wyboru, które z tych dwóch pojęć powinno być preferowane.

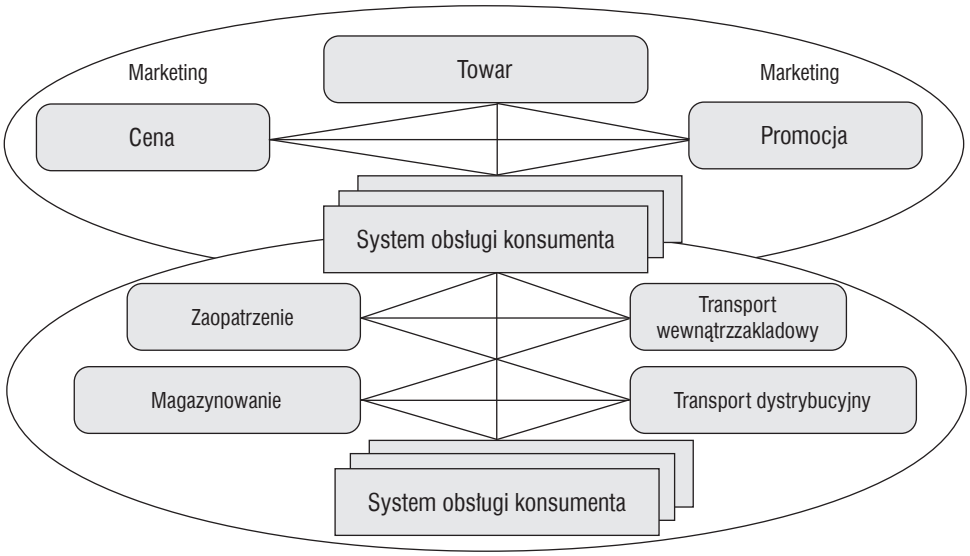
Faza 4 – funkcja marketingowa jako główna funkcja w firmie, podczas gdy pozostałe funkcje mają charakter podrzędny.

Faza 5 – funkcja marketingowa jako mechanizm kontrolny w stosunku do innych funkcji, z promowaną koncepcją zarządzania „klient w centrum uwagi", która nadała klientowi status partnera w realizacji misji gospodarczej firmy.

Faza 6 – funkcja marketingowa o znaczeniu integracyjnym w stosunku do innych funkcji. Dobrze skoordynowane współdziałanie logistyki i marketingu pozwala skutecznie promować i sprzedawać towary. Rozwiązania logistyczne zapewniają szybkość i jakość dostawy, a strategie marketingowe pomagają zwrócić uwagę na produkt i zwiększyć jego konkurencyjność.

W tradycyjnym modelu marketingu (fazy 1 i 2) ze względu na brak połączenia procesów zachodzących w zaopatrzeniu z marketingiem jakość obsługi zamówień klientów jest na stosunkowo niskim poziomie, co hamuje wykorzystanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jako całości.

W fazie ostatniej, szóstej, biorąc pod uwagę aspekt zarządzania asortymentem przedsiębiorstwa, możemy zauważyć wzajemne oddziaływanie funkcji marketingowych i logistycznych. Ta interakcja przejawia się w odnowieniu asortymentu lub w modyfikacji istniejących produktów. Opracowując nowy produkt, należy wziąć pod uwagę cechy jego przemieszczania się w łańcuchu dostaw przez pośrednie ogniwa magazynowania. Jednocześnie cechy magazynowania i transportu towarów mogą nie być standardowe (rys. 10.4.). Na przykład z jednej strony nowy produkt może wymagać specjalnych warunków przechowywania, z drugiej zaś – wzbudza zwiększone zainteresowanie i pociąga za sobą dodatkowe zamówienia.



Rysunek 10.4. Obszary działań marketingu i logistyki

Źródło: opracowanie własne.

W ostatnich latach dzięki ciągłemu rozwojowi rynku pojawił się nowy model marketingowy, zwany modelem marketingu łańcucha dostaw. Model ten opiera się na perspektywie zarządzania łańcuchem dostaw, rozszerzając pole marketingowe, rozszerzając funkcję marketingowego łańcucha wartości, przenosząc pierwotny model konkurencji w jednym przedsiębiorstwie do modelu konkurencji w łańcuchu dostaw jako całości oraz umieszczając przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa z wysokości strategii, co daje przedsiębiorstwom możliwość zdobycia większego udziału w rynku (tab. 10.2).

Tabela 10.2. Charakterystyka porównawcza obszarów funkcjonalnych logistyki i marketingu

Marketing	Obszar interakcji logistyki i marketingu	Logistyka
Prognozowanie popytu i sprzedaży		
– Badanie popytu i prognozowanie wielkości sprzedaży	– Prognozowanie sprzedaży w celu zapewnienia działom logistycznym czasu na zmianę planów zakupu i dostaw surowców	– Planowanie odbioru zamawianych surowców do wytwarzania produktów – Regulowanie akumulacji zapasów wyrobów gotowych w magazynie

Marketing	Obszar interakcji logistyki i marketingu	Logistyka
Produkcja		
– Określenie struktury asortymentowej produkcji – Wyznaczenie cech i właściwości produkowanego wyrobu – Poprawa jakości i konkurencyjności towarów	– Opakowanie wyrobu gotowego do sprzedaży	– Identyfikacja źródeł dostaw – Racjonalna organizacja i wsparcie procesów produkcyjnych – Zarządzanie stanem surowcowym, określanie wielkości zamawianej partii półproduktów itp.
Strategia sprzedaży		
– Segmentacja rynku i wybór segmentu docelowego – Poszukiwanie potencjalnych konsumentów – Generowanie popytu i promocja sprzedaży – Badanie i prognoza popytu – Prognozowanie wahań popytu na segmencie sprzedaży	– Opracowanie i przestrzeganie warunków zapewniających dostępność towarów dla konsumenta – Opracowanie i użycie wsparcia informacyjnego procesu dostaw – Dobór kanałów dystrybucji wyrobów gotowych – Obsługa serwisowa towarów sprzedanych	– Racjonowanie zapasów wyrobów gotowych – Zarządzanie magazynowaniem, organizacja przeładunku towarów – Wybór efektywnej opcji transportu produktów do końcowego konsumenta – Opracowywanie kosztorysów dostaw i kontrola nad ich przestrzeganiem
Strategia cenowa		
– Wybór strategii i metod wyceny wyrobów gotowych	– Ustalanie konkurencyjnej ceny produkowanych wyrobów	– Redukcja kosztów w kanałach dystrybucji
Generowanie popytu i promocja sprzedaży		
– Opracowanie polityki komunikacyjnej – Działania promocyjne (eventy PR promocja sprzedaży, rabaty) – Zaangażowanie SMM (Social Media Marketing), tj. marketingu internetowego w celu promocji towarów poprzez bezpośrednią komunikację z grupą docelową	– Opracowanie strategii promocji produktu	– Wybór schematu dystrybucji przepływu towarów – Określenie optymalnej liczby centrów logistycznych (magazynów) na obsługiwanym obszarze – Określenie optymalnej lokalizacji centrum dystrybucyjnego (magazynu) na obsługiwanym obszarze
Wsparcie informacyjne		
– Badania marketingowe – Zwiększenie stopnia świadomości marki towaru – Zarządzanie czasem reakcji na potrzeby konsumentów – Utrwalanie relacji z klientem – Terminowe wykrywanie i neutralizacja negatywnych działań dzięki informacjom zwrotnym od konsumentów	– Organizacja wsparcia informacyjnego systemu sprzedaży	– Zarządzanie systemem informacji logistycznej – Organizacja efektywnego zarządzania przepływem informacji

Marketing	Obszar interakcji logistyki i marketingu	Logistyka
Obsługa klienta		
– Analiza możliwości firmy w zakresie świadczenia usług na rzecz klientów, biorąc pod uwagę koszty logistyczne	– Tworzenie polityki obsługi klienta w celu zminimalizowania sytuacji konfliktowych	– Zarządzanie i usprawnianie procesów obsługi z uwzględnieniem charakterystyki sieci sprzedaży (wolumeny partii, terminy realizacji)

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie firmy chcąc w odpowiedni sposób zorganizować proces wdrażania produktu na rynek, muszą się do tego dobrze przygotować poprzez prognozowanie popytu i podaży, zaplanowanie produkcji, opracowanie strategii ceny, promocji i obsługi klienta. Wdrożenie tych działań wymaga współdziałania marketingu i logistyki, co wyeliminuje ewentualne błędy, minimalizując tym samym straty finansowe (tab. 10.3).

Logistyka w swojej historii liczy tysiące lat i jest postrzegana jako dziedzina interdyscyplinarna, wrażliwa na zmiany rynkowe, stale rozwijająca się ze względu na potrzebę reagowania na zjawiska zachodzące na rynkach gospodarczych, zwłaszcza kiedy otoczenie biznesowe znajduje się w stanie ciągłej turbulencji. Rynkowa orientacja przedsiębiorstw wydobywczych, produkcyjnych i handlowych wymaga nastawienia na klienta i radykalnych zmian w zarządzaniu. To wszystko spowodowało, że przedsiębiorstwa z jednej strony zostały zmuszone do spełniania wymagań konkurencyjności, a tym samym zapewnienia jak najwyższej jakości produkcji, a także wysokich standardów obsługi. W warunkach gospodarki rynkowej, kiedy każdej działalności towarzyszy niepewność, posiadanie odpowiedniej, aktualnej informacji jest niezbędne, aby proces decyzyjny miał szansę wprowadzenia produkowanych towarów na rynek. Do osiągnięcia tego celu firmy mają jedyne narzędzie, czyli marketing. Oczywiście, badania marketingowe nie eliminują całkowicie ryzyka strat w wyniku niechęci konsumentów do produktów wprowadzonych na rynek, oprócz tego potrzebna jest umiejętność odpowiedniego wykorzystania informacji marketingowych.

Tabela 10.3. Analiza zalet integracji funkcji marketingu i logistyki

Zalety integracji funkcji marketingu i logistyki	
1.	Usprawnienie zarządzania zapasami i magazynowania towarów
2.	Optymalizacja procesu sprzedaży i transportu towarów
3.	Zwiększenie wydajności łańcucha dostaw

Zalety integracji funkcji marketingu i logistyki	
4.	Określenie optymalnego opakowania i brandingu produktów
5.	Dzielenie się zasobami i korzyściami każdego partnera
6.	Efektywna komunikacja i wymiana informacji
7.	Wspólne podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania i długoterminowe planowanie strategii
8.	Usprawnienie procesów pakowania, magazynowania i brandingu produktów
9.	Poszerzenie grona potencjalnych klientów oraz usprawnienie działań promocyjnych i sprzedażowych

Źródło: opracowanie własne.

Dokładna analiza marketingu wymaga uchwycenia wdrożenia modelu zarządzania łańcuchem dostaw wartości. Należy przeprowadzić analizę rzeczywistego dopasowania zarządzania łańcuchem dostaw dla marketingu. Zorientowany na marketing model zarządzania łańcuchem dostaw realizuje sytuację korzystną dla wszystkich przedsiębiorstw przez tworzenie dobrego modelu współpracy z różnymi podmiotami, wzmacnianie komplementarności zasobów między wieloma przedsiębiorstwami, wykorzystanie w jak największym stopniu dostępnych zasobów i zwiększanie przewagi konkurencyjnej. Korzystając z podejścia opartego na zasobach, w literaturze przedmiotu dużą uwagę poświęcono badaniom związku między promocyjnymi narzędziami marketingowymi (tab. 10.4) a spójnością zarządzania łańcuchem dostaw, odpornością łańcucha dostaw i wydajnością przedsiębiorstwa.

Tabela 10.4. Charakterystyka narzędzi promocji stosowanych w marketingu logistycznym

Narzędzie promocyjne	Charakterystyka
Targetowanie (*targeting*)	Reklama emitowana na podstawie zidentyfikowanych cech grupy docelowej użytkowników rynku popytowego na ich stronach społecznościowych
Marketing wirusowy (*viral marketing*)	Zainicjowanie sytuacji, w której potencjalni klienci rynku popytowego przekazują między sobą informacje dotyczące segmentów tego rynku. Ma na celu budowanie internetowej społeczności wokół marki przedsiębiorstwa, brak ograniczeń czasowych, szybkie rozpowszechnianie informacji
Tworzenie blogów (*blog creation*)	Stosowanie rozrywkowej treści o rynku popytowym w celu pozyskania informacji o doświadczeniach klientów i ich bieżących preferencjach
Teleturnieje z nagrodami (*giveway marketing*)	Działania promocyjne organizowane przez firmę na jej stronie internetowej, w której przedsiębiorstwo oferuje usługi lub pożądane towary za darmo jako sposób na przyciągnięcie potencjalnych klientów

Źródło: opracowanie własne.

Wspólna analiza zgromadzonej informacji ma bezpośredni wpływ na satysfakcję klientów, a pośrednio zwiększa zdolność przedsiębiorstwa do dopasowania się do ich bieżących preferencji. W literaturze [Golgeci, Gligor, 2017; Ellinger, 2000] wpływ kapitału społecznego na odporność łańcucha dostaw jest badany pod kątem zdolności absorpcyjnej firm i dostosowania marketingu do SCM (*Supply Chain Management*).

Stwierdzono, że zdolność absorpcyjna pośredniczy w relacji między kapitałem społecznym a odpornością łańcucha dostaw [Madhani, 2017; Salam, Bajaba, 2023]. Im trafniejsze wykorzystanie zgromadzonej informacji marketingowej w trakcie zarządzania łańcuchem dostaw, tym większa odporność tego łańcucha na zmiany zachodzące w biznesotoczeniu

10.6. Zakończenie

Szybki rozwoju gospodarczy przyczynił się do powstania ery informacji, a dynamiczne zmiany rynkowe przyspieszyły procesy dywersyfikacji świadczonych usług i ich personalizację, czyli dopasowanie do indywidualnych potrzeb i preferencji klientów.

Konkurencja na rynku popytu i podaży staje się coraz bardziej intensywna, co zaostrza oczekiwania na wyniki badań tych rynków oraz wywiera dużą presję na służby marketingowe przedsiębiorstw. Z kolei służby logistyczne w swoich planach świadczenia usług logistycznych dążą do wykorzystania tej informacji w celu poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa przez wyeliminowanie ewentualnych strat poniesionych w wyniku podjęcia błędnych decyzji. To wszystko prowadzi do konieczności pełnej integracji marketingu i logistyki.

Konwergencja baz danych marketingowych i logistycznych, nowe technologie chmury, zjednoczenie firm branży TSL w platformy logistyczne – tworzą przesłanki do coraz szerszego zastosowania narzędzi marketingu logistycznego. Pojawiają się ogromne możliwości obsługi logistycznej nowych obszarów, ale jednocześnie powstają nie lada wyzwania dla menedżerów-logistyków, aby dostosować się do nadchodzących zmian w strukturze rynku.

Konieczne będą nowe badania zachodzących zmian, aby wykorzystać potencjał marketingu logistycznego w celu eliminacji zjawisk negatywnych, stanowiących ryzyko zarówno dla istniejących przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i działalności gospodarczej w branży TSL. Jeszcze większym zagrożeniem byłoby zignorowanie tego trendu.

Bibliografia

Barcik R., Jakubiec M. [2013], *Marketing Logistics*, „Acta Academica Karviniensia", 13.

Ellinger A.E. [2000], *Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in the Supply Chain*, „Industrial Marketing Management", 29(1).

Ellinger A.E, Daugherty P.J., Keller S.B. [2000], *The Relationship Between Marketing /Logistics Inter-Departmental Integration and Performance in US Manufacturing Firms: An Empirical Study*, „Journal of Business Logistics", 21(1).

Ellram L.M., Murfield M.L.U. [2019], S*upply chain management in industrial marketing-relationships matter*, „Industrial Marketing Management", 79.

Emerson C.J., Grimm C.M. [1996], *Logistics and Marketing Components of Customer Service: An Empirical Test of the Mentzer, Gomes and Krapfel Model*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 26(8).

Gimenez C., Ventura E. [2005], *Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact on Performance*, „International Journal of Operations and Production Management", 25(1).

Golgeci I., Gligor D.M. [2017], *The interplay between key marketing and supply chain management capabilities: the role of integrative mechanisms*, „Journal of Business and Industrial Marketing", 32(3).

Janczewska D. [2010], *Zarządzanie marketingowo-logistyczne jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa z grupy MSP*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie", 1(10), Wydawnictwo AHE w Łodzi.

Lambert D.M., Cook R.L. [1990], *Integrating Marketing and Logistics for Increased Profit*, „Business", 40(3).

Lings I.N. [2000], *Internal Marketing and Supply Chain Management*, „Journal of Services Marketing", 14(1).

Łukasik Z., Bril J., Tatara K. [2016], *Zarządzanie marketingowo-logistyczne*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe", 6.

Ma D., Hu J. [2020], *Research on collaborative management strategies of closed-loop supply chain under the influence of big-data marketing and reference price effect*, „Sustainability", 12(4).

Madhani P.M. [2017], *Logistics and Marketing Integration: Enhancing Competitive Advantages*, „The IUP Journal of Management Research", 16(3).

Min S., Mentzer J.T. [2000], *The role of marketing in supply chain management*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 30.

Murphy P.R., Poist R.F. [1994], *The Logistics-Marketing Interface: Marketer Views on Improving Cooperation*, „Journal of Marketing Theory and Practice", 2(2).

Murphy P.R., Poist R.F. [1996], *Comparative Views of Logistics and Marketing Practitioners Regarding Inter-Functional Co-ordination*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 26(8).

Prendergast G., Pitt L. [1996], *Packaging, Marketing, Logistics and the Environment: Are There Trade-offs*? „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management", 26(6).

Salam M.A., Bajaba S. [2023], *The role of supply chain resilience and absorptive capacity in the relationship between marketing supply chain management alignment and firm performance: a moderated-mediation analysis*, „Journal of Business and Industrial Marketing", 38(7).

Semenov I., Auguściak I. [2024], *Building the Enterprises Capacity Through Specialized-Self-Learning Knowledge Platforms (SLKP) Connected to Omnichannel Networks*, [w:] M. Hernes, J. Wątróbski, A. Rot (red.), *Emerging Challenges in Intelligent Management Information Systems*, ECAI, „Lecture Notes in Networks and Systems", 1218, Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-031-78468-2_2.

Sezen B. [2005], *The Role of Logistics in Linking Operations and Marketing and Influences on Business Performance*, „Journal of Enterprise Information Management", 18(3).

Stolze H.J. i in. [2018], *Supply chain and marketing integration: tension in frontline social networks*, „Journal of Supply Chain Management", 54(3).

Vallet-Bellmunt T., Rivera Torres P. [2018], *The relationship between logistics and marketing performance in the supply chain. Different paths for manufacturers and distributors*, UCJC „Business and Society Review", Fourth Quarter.

Vernuccio M., Cozzolino A., Michelini L. [2010], *An Exploratory Study of Marketing, Logistics, and Ethics in Packaging Innovation*, „European Journal of Innovation Management", 13(3).

Voorhees R.D, Teas R.K, Allen B.J., Dinkie E.T. [1988], *Changes in the Marketing-Logistics Relationship*, „Journal of Business Logistics", 9(1).

Rozdział 11. Zmiany strategii zarządzania w branży TSL

Eryk Grykień

11.1. Wstęp

Branża TSL jest rozwinięciem skrótu: Transport, Spedycja, Logistyka. Jest jednym z kluczowych elementów współczesnej gospodarki globalnej, stanowiąc fundament łańcuchów dostaw, które umożliwiają przepływ towarów zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym. W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się świecie organizacje działające w tej branży muszą stawić czoło szeregowi wyzwań związanych z rosnącymi oczekiwaniami rynku, rozwojem nowych technologii oraz zmieniającymi się regulacjami prawnymi i środowiskowymi. Ponadto globalizacja, rozwój e-commerce, a także postępująca cyfryzacja i automatyzacja wymuszają na firmach logistycznych dostosowanie swoich strategii zarządzania do nowoczesnych realiów.

Branża TSL znajduje się na pograniczu tradycji i nowoczesności, łącząc klasyczne modele zarządzania z nowymi, innowacyjnymi rozwiązaniami. Tradycyjne podejścia do zarządzania w tej branży bazowały głównie na procesach manualnych, centralizacji decyzji oraz długoterminowych relacjach z partnerami współpracującymi od lat.

Współczesne strategie zarządzania zaczynają jednak stawiać na elastyczność, digitalizację procesów, automatyzację oraz transformację cyfrową. Nowoczesne podejście do zarządzania wywołuje konieczność redefinicji ról liderów w firmach TSL, a także zmienia sposób organizowania pracy przedsiębiorstwa, zarządzania łańcuchem dostaw i optymalizację procesów.

Zmiany strategii zarządzania w branży TSL ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu przejścia od tradycyjnych modeli do nowoczesnych rozwiązań są odpowiedzią na potrzeby dzisiejszego rynku. Firmy TSL adaptują swoje strategie do zmieniających się warunków w kontekście globalnym jak i lokalnym. W tym rozdziale wskazano perspektywy zmian w tym sektorze oraz główne wyzwania, które mogą wpłynąć na dalszy rozwój branży.

Przedstawiono je na trzech poziomach: makro (dotyczą polityki, regulacji i globalnych trendów), mezo (skupiają się na firmach działających w branży TSL) oraz mikro (analizują zmiany na poziomie jednostkowym w tych firmach). Różnorodne punkty widzenia ukażą obraz procesów transformacji strategii zarządzania w branży TSL oraz ich wpływu na codzienną działalność firm.

W publikacji odwołano się do analizy literatury przedmiotu oraz badań wtórnych firm z branży TSL, przede wszystkim wykorzystano wyniki finansowe oraz jakościowe, które umożliwią dokładne zrozumienie zachodzących procesów zmian oraz ich wpływu na różne poziomy organizacyjne. Źródła danych to publikacje naukowe, raporty branżowe firm TSL, artykuły prasowe WWW oraz wywiady z ekspertami i praktykami w dziedzinie logistyki i transportu.

11.2. Charakterystyka i czynniki strategii branży TSL

Logistyka ze swoimi obszarami zainteresowań staje się elementem strategicznego zarządzania firmą. Strategie wykorzystywane w przedsiębiorstwach oraz ich formy uzależnione są od wielu czynników, takich jak:

- rodzaj przedsiębiorstwa,
- charakter rynku, na którym przedsiębiorstwo funkcjonuje,
- rodzaj działalności,
- struktura organizacyjna,
- sytuacja finansowa itp.

Wybór strategii działania firmy może się opierać na zdefiniowanej przez Portera [2009] strategii zalet konkurencyjnych. Są one bardzo istotne z punktu widzenia klienta.

Zalety konkurencyjne zwiększają w pewien sposób „wartość" firmy TSL i jej produktów lub usług. Może to nastąpić albo poprzez zaoferowanie klientowi usługi logistycznej po niższej cenie (strategia przywództwa kosztowego), albo zaoferowanie różnego rodzaju usług dodatkowych (strategia dyferencjacji), które w konsekwencji spowodują zaakceptowanie przez klienta wyższej ceny niż u konkurenta. Dzięki zastosowaniu nowoczesnych metod zarządzania logistycznego przedsiębiorstwo może osiągnąć dominującą pozycję kosztową na rynku (poprzez zminimalizowanie kosztów logistycznych) lub też zaoferować klientowi produkt

czy usługę, jakiej nie znajdzie on u swojej konkurencji (dostarczając towar we właściwe miejsce, we właściwej ilości, w określonym czasie i żądanej jakości). Istotnego znaczenia nabiera obecnie nowa forma strategii – konkurowanie i jednocześnie współpracowanie ze sobą na rynku [Tennyson, 2003].

Logistyka staje się tą dziedziną wiedzy, która wykorzystując rozbudowane systemy informatyczne i aplikacje, i te mobilne, zmierza do integracji przedsiębiorstw. Ma to zapewnić optymalne kształtowanie łańcuchów zaopatrzeniowych od momentu pozyskania surowców i materiałów, poprzez ich przetworzenie, dystrybucję w różnych ogniwach handlu, aż do ostatecznego nabywcy. Dzięki zastosowaniu logistyki przedsiębiorstwa TSL mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną przez zmodernizowanie zarządzania. Istotnego znaczenia nabiera strategia rozwoju logistycznego, w której podstawę działania wyznacza prawidłowy przepływ surowców, materiałów i produktów oraz informacji, co może być wykorzystane do optymalizacji działania kompleksowego. Głównymi obszarami modernizacji systemów logistycznych są:

1. Przypływy dóbr materialnych [Rutkowski (red.), 2002]:
   - gospodarka magazynowa,
   - tabor środków transportowych,
   - systemy identyfikacji lokalizacji ładunku,
   - techniki zarządzania zapasami rotacyjnymi i zabezpieczającymi,
   - optymalizacja kosztów operacyjnych.
2. Przepływy informacji:
   - odpowiednia infrastruktura informatyczna,
   - stosowane technologie kontroli i monitoringu,
   - metody symulacji komputerowej wspierające procesy podejmowania decyzji.

Wyższą pozycję konkurencyjną firma osiąga dzięki stopniowemu zwiększaniu wartości produktu lub usługi w trakcie jego przepływu przez poszczególne etapy działalności przedsiębiorstwa. Odzwierciedleniem tego zjawiska jest łańcuch wzrastającej wartości produktu, którego poszczególne ogniwa reprezentują klientów, dostawców i inne sfery działalności przedsiębiorstwa jako wyodrębnione, a jednocześnie ściśle powiązane elementy. Łańcuch wartości pozwala na zidentyfikowanie i zrozumienie poszczególnych źródeł powstawania zalet konkurencyjnych oraz określenie ich istotności dla globalnego wzrostu wartości produktu, czego konsekwencją jest wzrost konkurencyjności dla klienta [Kisperska-Moroń, 2010].

W przedstawionych rozważaniach można zauważyć, że logistyka zajmuje znaczącą pozycję w łańcuchu wartości. Poprzez swoje działania ma wpływ na wzrost zalet konkurencyjnych przedsiębiorstwa. Logistyka znajduje miejsce w strategii zalet konkurencyjnych, przy czym wyróżnia się tutaj przede wszystkim logistykę zaopatrzenia i logistykę zbytu. W tej dziedzinie działalności przedsiębiorstwa tkwią po-

tencjalne źródła poprawy sytuacji firmy i możliwości znalezienia licznych usprawnień podstawowych sfer działalności firmy. Ma to szczególne znaczenie również dla zarządzania logistycznego, które współuczestniczy w procesie zarządzania strategicznego.

Zarządzanie logistyczne zajmuje się [Penc, 2001]:

- podejmowaniem innowacji zmierzających do zwiększania zysków osiąganych przez firmę TSL,
- poprawianiem płynności finansowej,
- zdobywaniem nowych obszarów rynku,
- wprowadzaniem nowych produktów i usług.

Dzięki zastosowaniu zarządzania logistycznego w strategii przedsiębiorstwa możliwa jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Ważne jest również, aby strategia logistyczna była kształtowana równolegle ze strategią globalną, wspierając i uzupełniając ją, natomiast niedopuszczalny jest konflikt między nimi. Procesy logistyczne zachodzące w przedsiębiorstwie powinny być sterowane przez strategię globalną i jednocześnie przyczyniać się do jej realizacji. To tak jak z planowaniem – zasada „od ogółu do szczegółu". W sferze logistyki tkwią potencjalne źródła osiągania sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo, które zaspokaja potrzeby klientów i wyprzedza konkurencję, a także osiąga wysoką produktywność i efektywność procesów wytwarzania i transformacji w przedsiębiorstwie.

We współczesnej nauce o zmianach w zarządzaniu logistycznym można zauważyć pewne tendencje dotyczące miejsca, jakie zajmuje ono w wyznaczaniu strategii przedsiębiorstwa TSL. Następuje przesunięcie od zadań operacyjnych i traktowania działań zarządzania logistycznego w sposób cząstkowy do pojmowania logistyki jako systemu oraz koncepcji strategicznego zarządzania i pewnej filozofii, znajdującej swoje miejsce w sferach działania przedsiębiorstwa. Strategie logistyczne zajmują równorzędne miejsce obok tradycyjnych strategii przedsiębiorstwa. Tak rozumiana koncepcja strategicznego zarządzania logistycznego jest zorientowana na kreowanie i długofalowy rozwój zarówno sfery logistycznej w przedsiębiorstwie, jak i na osiąganie wielowymiarowych efektów strategicznych, z uwzględnieniem wymagań i oczekiwań klientów, dokonań konkurencji oraz wysokiego poziomu sprawności gospodarowania [Nowicka-Skowron, 2000].

Jednak bardziej efektywne z punktu widzenia osiąganych przez organizację celów jest zarządzanie łańcuchem dostaw. O ile po usprawnieniu poszczególnych funkcji w tradycyjnym systemie zarządzania logistycznego możliwy jest wzrost potencjału o 7–10%, o tyle w zintegrowanym łańcuchu dostaw można zanotować wzrost potencjału o 20–25%. Przy określaniu strategii logistycznej w przedsiębiorstwie niezbędne jest wykonanie analizy strategicznej, która pozwala na prawidłowe sformułowanie celów logistycznych firmy, nawet gdy logistyka stanowi strategię funk-

cjonalną, uzupełniającą strategię globalną przedsiębiorstwa. Jednak dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa konieczne jest stałe włączenie procedur planistycznych i analitycznych dotyczących zagadnień logistycznych w przedsiębiorstwie TSL, a także podejmowanie określonych działań z tego zakresu w sytuacji różnych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. Należą do nich [Ciesielski, Długosz, 2010]:

- trwała zmiana w strategii marketingowej,
- zmiana rozmiarów działalności firmy,
- wprowadzenie nowych produktów i rozwiązań,
- zmiany w udziałach rynkowych firmy,
- zmiany w procedurach,
- wprowadzenie projektów usprawniających,
- zarządzanie ryzykiem logistycznym,
- analiza otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego,
- monitorowanie i analiza wyników,
- szkolenie personelu.

Nie tylko zmiany w ogólnych zasadach funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale także określone zdarzenia z zakresu samych zagadnień logistycznych w przedsiębiorstwie powodują konieczność uruchomienia prac analitycznych.

11.3. Zmiany strategii zarządzania w branży TSL

Strategie logistyczne to zbiór metod i działań mających na celu optymalizację procesów logistycznych w firmie. Obejmują one zarządzanie łańcuchem dostaw, planowanie transportu, zarządzanie magazynami, a także nadzór nad przepływem informacji i zasobów.

Kluczowym celem strategii logistycznych jest zapewnienie płynności operacji oraz minimalizacja kosztów, z jednoczesnym utrzymaniem wysokiej jakości obsługi klienta i efektów finansowych. W praktyce dobrze zaplanowana strategia logistyczna może pomóc firmie w dostosowaniu się do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych, co jest niezbędne w dzisiejszym wysoce konkurencyjnym środowisku biznesowym.

W erze globalizacji i konkurencji na rynkach przemyślana strategia logistyczna odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa TSL. Wiadomo, że bez względu na branżę, w której działa firma, skuteczne zarządzanie logistyką jest niezbędne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i zaspokojenia rosnących oczekiwań klientów. Dobrze opracowane strategie logistyczne mogą znacząco zwiększyć efektywność operacyjną firmy, przyczyniając się do jej sukcesu na rynku.

Znaczenie strategii logistycznych w nowoczesnym biznesie jest nie do przecenienia. Współczesny rynek wymaga od firm ciągłego doskonalenia działań logistycznych, bowiem efektywne zarządzanie logistyką przynosi szereg korzyści, które mają bezpośredni wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Dobrze opracowane strategie logistyczne pozwalają firmom na:

- Bezpieczeństwo i stabilność firmy – co się przekłada na ugruntowaną pozycję firmy pod względem finansowym i personalnym. Nie występuje wtedy znaczna rotacja pracowników spowodowana niestabilnością.
- Optymalizację kosztów operacyjnych – poprzez skuteczne zarządzanie zasobami, transportem oraz magazynowaniem firmy mogą znacząco obniżyć koszty operacyjne. Minimalizacja strat, unikanie nadmiernych zapasów oraz optymalizacja tras dostaw to tylko niektóre z działań, które pozwalają na oszczędności.
- Zwiększenie konkurencyjności – w szybko zmieniających się realiach rynkowych elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany są niezbędne. Strategie logistyczne pozwalają firmom na szybsze dostosowanie się do nowych warunków, co może im przynieść przewagę nad konkurencją.
- Poprawę obsługi klienta i jego zadowolenie – terminowe dostawy, minimalizacja błędów oraz szybkie reagowanie na potrzeby klientów to elementy, które bezpośrednio wpływają na ich zadowolenie. Zadowoleni klienci są bardziej lojalni, co przyczynia się do długoterminowego sukcesu firmy.
- Zrównoważony rozwój – w dobie rosnącej świadomości ekologicznej coraz większą rolę odgrywają strategie logistyczne, które minimalizują wpływ na środowisko. Ograniczenie emisji CO_2, wdrażanie ekologicznych rozwiązań transportowych oraz optymalizacja zużycia energii to przykłady działań, które wpisują się w zrównoważony rozwój firmy.

11.4. Tradycyjne strategie zarządzania w branży TSL

Tradycyjne strategie zarządzania w branży TSL, zwłaszcza przed nadejściem ery cyfryzacji, były oparte na prostych i stabilnych procesach, przewidywalnych i możliwych do kontrolowania. Stosowano podejście cechujące się centralizacją podejmowanych decyzji, budowaniem długoterminowych relacji z partnerami oraz zarządzaniem potokami informacyjnymi w celach ewidencyjno-transakcyjnych.

1. **Centralizacja decyzji.** W tradycyjnych firmach TSL decyzje zapadały na poziomie centralnym. W wielu przypadkach to zarząd firmy decydował o strategii transportowej, spedycyjnej i logistycznej, a menedżerowie niższego szczebla jedynie realizowali te decyzje. Takie podejście było wystarczające w stabilnym otoczeniu rynkowym, gdzie zmiany zachodziły w sposób przewidywalny.
2. **Zarządzanie potokami informacyjnymi** w celach ewidencyjno-transakcyjnych. Przed upowszechnieniem systemów informacyjnych zarządzanie transportem

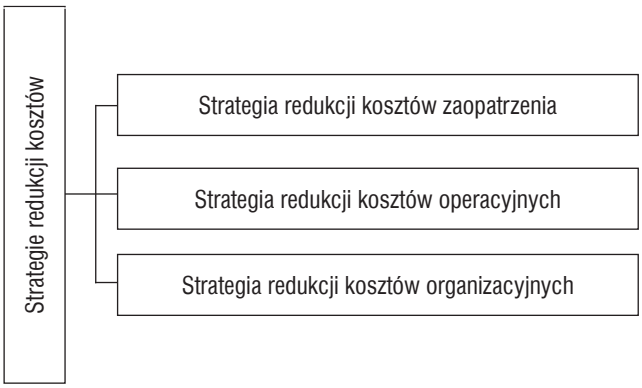
i logistyką odbywało się za pomocą dokumentacji papierowej oraz rozproszonych arkuszy kalkulacyjnych. Wiele procesów było wykonywanych ręcznie, co nie tylko wydłużało czas realizacji usług, ale także zwiększało ryzyko błędów i nieefektywności.

3. **Stałe, długoterminowe relacje z partnerami.** Firmy TSL stawiały na długotrwałe relacje z dostawcami, spedytorami i klientami, zakładając, że stabilność tych relacji przynosi korzyści w postaci lepszych warunków współpracy, preferencyjnych cen oraz lepszej koordynacji procesów.
4. **Oparcie na transporcie tradycyjnym.** W tradycyjnych modelach zarządzania branżą TSL dominowały „klasyczne" środki transportu takie jak transport drogowy i kolejowy. Choć były one efektywne, brak elastyczności w zarządzaniu mógł utrudniać adaptację do szybko zmieniających się warunków rynkowych.

11.5. Nowoczesne strategie zarządzania w branży TSL

W odpowiedzi na zmiany rynkowe oraz rosnącą konkurencję branża TSL zaczęła wdrażać nowoczesne strategie zarządzania oraz rozwijać je. Podejście to jest oparte na innowacjach technologicznych, decentralizacji decyzji, automatyzacji procesów oraz większej elastyczności. Firmy zaczęły wdrażać następujące strategie:

1. **Strategia redukcji kosztów** – skupia się przede wszystkim na minimalizacji kosztów związanych z logistyką poprzez optymalizację procesów i eliminację zbędnych działań. Firmy często korzystają z zaawansowanych narzędzi analitycznych, aby identyfikować obszary, w których mogą wprowadzić oszczędności, na przykład poprzez optymalizację tras transportowych lub lepsze zarządzanie zapasami za pomocą odpowiednich narzędzi.



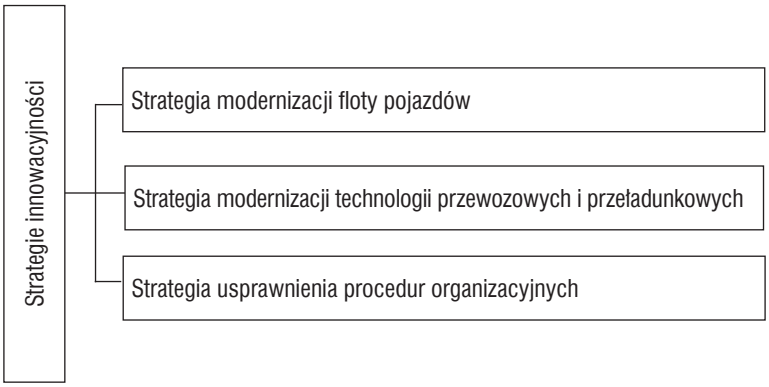
Rysunek 11.1. Klastry strategii redukcji kosztów w branży TSL

Źródło: opracowanie własne.

2. **Strategia maksymalizacji poziomu jakości świadczonych usług** – koncentruje się na podnoszeniu standardów obsługi klienta, co może prowadzić do zwiększe-

nia satysfakcji klientów, a co za tym idzie także lojalności i gotowości do kolejnych zakupów. W ramach tej strategii firmy wdrażają rozwiązania mające na celu minimalizację błędów oraz poprawę terminowości dostaw, co się przekłada na lepsze doświadczenie klienta. Powoduje to budowanie silnych więzi z klientem, z którym wiąże się we współpracę na długi okres, nawet na lata.

3. **Strategia maksymalizacji elastyczności i decentralizacji** – w stale zmieniającym się środowisku biznesowym zdolność do szybkiego reagowania na zmienne warunki rynkowe jest kluczowa. Strategia elastyczności pozwala firmom na natychmiastowe reagowanie na zmiany w popycie, w łańcuchu dostaw, wprowadzanie nowych produktów na rynek, identyfikację i minimalizację ryzyka. Przykładem może być firma e-commerce, która szybko dostosowuje swoje operacje logistyczne w okresach zwiększonego popytu, takich jak święta czy promocje.
4. **Strategia innowacyjności** – wdrażanie nowoczesnych technologii takich jak robotyka czy sztuczna inteligencja staje się coraz bardziej powszechne. Firmy, które inwestują w innowacje logistyczne, mogą znacząco zwiększyć swoją efektywność, precyzję oraz szybkość działania, co skutkuje przewagą konkurencyjną. Nowoczesne rozwiązania w zakresie zarządzania flotą pojazdów (np. telematyka, systemy GPS, zarządzanie w czasie rzeczywistym).



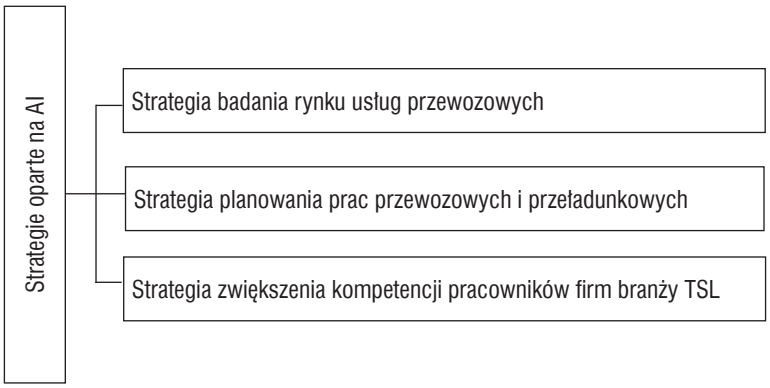
Rysunek 11.2. Klastry strategii innowacyjności w branży TSL

Źródło: opracowanie własne.

5. **Strategia stosowania narzędzi lean management** – koncentruje się na eliminacji marnotrawstwa we wszystkich aspektach działalności logistycznej. Celem jest osiągnięcie maksymalnej efektywności przy minimalnych zasobach. Firmy, które stosują strategię lean, stale analizują swoje procesy logistyczne, aby zidentyfikować i wyeliminować zbędne działania, co prowadzi do optymalizacji kosztów i poprawy wydajności.
6. **Strategia zrównoważonego rozwoju** – skierowana na zapewnienie ochrony środowiska, coraz więcej firm wdraża strategie zielone, które skupiają się na zrównoważonym rozwoju. Przykłady obejmują wykorzystanie pojazdów elektrycznych w transporcie, optymalizację opakowań pod kątem ich recyklingu, a także mini-

malizację zużycia energii w magazynach. Strategie te nie tylko pomagają chronić środowisko, ale także przyciągają klientów, którzy coraz częściej wybierają firmy dbające o ekologię.

7. **Strategia oparta na zastosowaniu sztucznej inteligencji (AI)** – wykorzystuje duże zbiory danych (big data) oraz algorytmów sztucznej inteligencji (AI) do analizy trendów, prognozowania zapotrzebowania na usługi, optymalizacji tras przewozowych oraz poprawy efektywności operacyjnej. Na przykład za pomocą analizy danych z czujników IoT (Internet of Things) firmy mogą monitorować stan techniczny pojazdów w czasie rzeczywistym oraz przewidywać potrzeby konserwacyjne, co pozwala na minimalizowanie ryzyka opóźnień i kosztów związanych z awariami.



Rysunek 11.3. Klastry strategii oparte na zastosowaniu sztucznej inteligencji (AI)

Źródło: opracowanie własne.

11.6. Wprowadzenie zmian w skutecznej strategii logistycznej

Wdrożenie zmian w skutecznej strategii logistycznej wymaga kompleksowego podejścia, które obejmuje analizę obecnych procesów, identyfikację obszarów do poprawy oraz wdrożenie odpowiednich realnych rozwiązań. Dalej przedstawiono kilka kluczowych kroków, które warto podjąć, aby zapewnić sukces.

Analiza procesów logistycznych – pierwszym krokiem jest dokładna analiza istniejących procesów logistycznych w celu zidentyfikowania słabych punktów i obszarów wymagających poprawy. Może to obejmować analizę kosztów, wydajności transportu, zarządzania zapasami oraz jakości obsługi klienta.

Opracowanie planu działania na podstawie wyników analizy – należy opracować plan, który uwzględnia wdrożenie nowych technologii, reorganizację procesów

oraz szkolenie pracowników. Plan powinien być realistyczny, ale jednocześnie ambitny, z jasno określonymi celami i kamieniami milowymi.

Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań – w ramach strategii logistycznej warto rozważyć wdrożenie nowoczesnych technologii, które mogą znacząco poprawić efektywność operacyjną. Przykłady obejmują automatyzację magazynów, systemy zarządzania zapasami oparte na sztucznej inteligencji oraz narzędzia do optymalizacji tras transportowych.

Monitorowanie i dostosowywanie strategii – wdrażanie strategii logistycznej to proces dynamiczny, który wymaga regularnego monitorowania postępów oraz dostosowywania działań do zmieniających się warunków rynkowych. Firmy powinny na bieżąco analizować wyniki i wprowadzać korekty, aby zapewniać, że strategia przynosi oczekiwane rezultaty.

Szkolenie i rozwój pracowników – dobrze wykwalifikowany zespół jest kluczowym elementem skutecznej strategii logistycznej. Regularne szkolenia oraz rozwój umiejętności pracowników są niezbędne, aby sprostać wyzwaniom wynikającym z wdrażania nowych technologii i rozwiązań logistycznych.

Logistyka to kręgosłup przedsiębiorstwa, a bez solidnej struktury nawet najbardziej innowacyjne pomysły mogą zawieść. Dzięki dobrze przemyślanym strategiom logistycznym firmy nie tylko utrzymują swoją pozycję na rynku, ale także ją wzmacniają. Aby wdrożyć strategię odpowiednią dla przedsiębiorstwa, należy w pierwszej kolejności przyjrzeć się procesom logistycznym.

- Zaopatrzenie – pozyskiwanie surowców lub komponentów niezbędnych do produkcji.
- Składowanie – przechowywanie produktów w odpowiednich warunkach.
- Zarządzanie zapasami – zapewnienie dostępności produktów wtedy, gdy są potrzebne.
- Przygotowanie i wysyłka zamówień – realizacja zamówień z najwyższą starannością, aby uniknąć błędów.
- Transport i dostawa zamówień – gwarancja, że produkty dotrą do klientów w odpowiednim czasie.

Wprowadzenie skutecznej zmiany w strategii logistycznej następuje poprzez dostosowanie do specyficznych potrzeb firmy i wyzwań, z jakimi się boryka. Oto trzy kroki, które warto podjąć:

- analiza procesów – należy przeprowadzić szczegółową analizę obecnych procesów logistycznych, aby zidentyfikować obszary wymagające poprawy,
- plan działania – należy opracować realny plan, który uwzględnia wdrożenie nowych technologii, szkolenie pracowników oraz współpracę z zewnętrznymi partnerami logistycznymi,
- monitorowanie postępów – konieczne jest regularne monitorowanie postępów i dostosowywanie strategii do zmieniających się warunków rynkowych.

Oczywiście, zawsze będą występowały na początku problemy w różnych obszarach struktury. Przykładowo będą to problemy z kosztami i nakładami na inwestycje, które mogą powodować powstanie ryzyka finansowego. Następnie opór przed zmianami, jaki występuje wśród pracowników. Tu konieczna jest organizacja szkoleń, integracja z istniejącymi systemami i współpraca. Inna kwestia to niedobór wykwalifikowanej kadry w obszarze nowoczesnych technologii, co się wiąże z potrzebą przekwalifikowania pracowników. Za tym z pewnością pójdą zmiany w procedurach firmy, przepisach wewnętrznych i innych zbiorach zarządzeń.

11.7. Przyszłość strategii logistycznych

Patrząc w przyszłość, strategie logistyczne będą musiały ewoluować, aby sprostać nowym wyzwaniom i możliwościom wynikającym z rozwoju. Kierunek jest ściśle związany z postępem technologicznym i adaptacją do dynamicznie zmieniających się warunków rynkowych oraz oczekiwań społeczeństw. W miarę rozwoju technologii firmy będą musiały dostosować swoje strategie, aby utrzymać pozycję na rynku i efektywność działania. Główne obszary zmian to:

- Automatyzacja analizy danych – zwiększenie efektywności i obniżenie kosztów przez automatyzację procesów logistycznych takich jak magazynowanie i transport, minimalizacja błędów
- Cyfryzacja obsługi wielokanałowej – optymalizacja procesów dzięki zaawansowanym systemom informacyjno-komunikacyjnym [Semenov, Auguściak, 2024].
- Zrównoważony rozwój – minimalizacja wpływu na środowisko poprzez ekologiczne rozwiązania, takie jak pojazdy elektryczne i opakowania biodegradowalne. Te innowacje nie tylko chronią środowisko, ale także przyciągają klientów, którzy coraz częściej zwracają uwagę na zrównoważone praktyki biznesowe.
- Pogłębienie integralności łańcuchów dostaw – obecnie granice stają się coraz bardziej płynne, logistyka globalna jest nieodzownym elementem strategii wielu firm. Globalne łańcuchy dostaw integrują różne ogniwa na poziomie międzynarodowym, co pozwala na optymalizację kosztów i lepsze wykorzystanie zdolności produkcyjnych. To sieć połączeń, które łączą producentów, dostawców i klientów na całym świecie. Dzięki integracji logistycznej firmy mogą korzystać z zasobów i możliwości dostępnych w różnych częściach świata, co pozwala na bardziej efektywne zarządzanie procesami logistycznymi. Procesy logistyczne są kluczowe dla funkcjonowania globalnych łańcuchów, zapewniając płynność i ciągłość dostaw niezależnie od odległości geograficznych.

Branże, w których osiągnięto największe sukcesy dzięki zmianom strategii logistycznych:

1. Branża motoryzacyjna – firmy często korzystają ze strategii lean, aby zredukować marnotrawstwo i zwiększyć wydajność produkcji.
2. Sektor e-commerce – przedsiębiorstwa inwestują w zaawansowane systemy zarządzania zapasami, co pozwala na szybsze i bardziej precyzyjne realizowanie zamówień.
3. Branża spożywcza – strategie GREEN pomagają firmom dążyć do zrównoważonego rozwoju i minimalizować wpływ na środowisko, co jest coraz bardziej doceniane przez konsumentów.
4. Sektor technologiczny – firmy korzystają z innowacyjnych rozwiązań logistycznych takich jak automatyzacja magazynów, aby zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną.

Pada często pytanie, jak przygotować organizację na przyszłe wyzwania w logistyce?

Odpowiedzi nie są proste, bo współczesny konsument staje się coraz bardziej wymagający, oczekując szybszych, tańszych i bardziej spersonalizowanych usług transportowych i logistycznych. W branży TSL zmiany te stawiają przedsiębiorstwa przed koniecznością dostosowywania swoich ofert do rosnących oczekiwań rynku, czyli finalnie klienta.

Przygotowanie organizacji na przyszłe wyzwania w logistyce wymaga elastyczności, innowacyjności i zrównoważonego podejścia. Firmy muszą być gotowe na szybkie dostosowywanie się do zmiennych warunków rynkowych i technologicznych. Zapewnią to inwestycje w:

- rozwój nowych technologi – przewaga konkurencyjna i efektywność,
- szkolenie pracowników – przygotowanie zespołu na nadchodzące zmiany,
- elastyczność – zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w popycie i podaży,
- innowacyjność – ciągłe poszukiwanie nowych rozwiązań w celu poprawy efektywności,
- zrównoważone podejście – minimalizacja negatywnego wpływu na środowisko.

Strategie logistyczne stanowią fundament efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem. Odpowiednio zaplanowane i wdrożone mogą się przyczynić do znaczącej poprawy efektywności operacyjnej, redukcji kosztów oraz zwiększenia satysfakcji klientów. Kluczem do sukcesu jest jednak ciągłe doskonalenie i adaptacja do nowych wyzwań, co pozwala firmom nie tylko utrzymać się na rynku, ale także rozwijać się i zdobywać przewagę konkurencyjną.

11.8. Zakończenie

Przyszłość zmian w zarządzaniu w branży TSL to prognozy na jutro. Jakie zmiany czekają branżę TSL w najbliższych latach? Z pewnością dalszy rozwój automatyzacji, sztuczna inteligencja (AI), rola autonomicznych pojazdów – to zmiany nieuniknione. Do tego dochodzą zmiany w przepisach prawnych, które ostatnio dość znacznie wpływają na branżę TSL. Ponadto można zauważyć występujące nowe kierunki rozwoju digitalizacji procesów w łańcuchach dostaw w transporcie ekologicznym.

Branża TSL stoi przed wieloma wyzwaniami, ale także przed ogromnymi możliwościami związanymi z rozwojem nowych technologii i rosnącymi wymaganiami klientów. Firmy muszą reagować na zmiany w regulacjach, rosnące oczekiwania na jakość usług, a także zainwestować w nowoczesne technologie, które pozwolą na zapewnienie efektywności operacyjnej i zrównoważonego rozwoju. W przyszłości będą dominować innowacje, digitalizacja i zrównoważony rozwój, które ukształtują nową rzeczywistość branży TSL. Są jednak widoczne tendencje powrotu do tradycyjnych strategii zarządzania. Badania wtórne przedsiębiorstwa dają wyniki finansowe optymistyczne dla strategii stałych, długoterminowych relacji partnerskich we współpracy. Czyli liczy się elastyczność i kooperacja na wspólnych zasadach stworzonych przez lata. Przykładem jest współpraca przedsiębiorstwa TSL przez pięć lat działalności, której przychody z klientami stałymi to 72%, a z pozostałymi to 28%. Liczba zleceń od stałych partnerów to 67% z zachowaniem zadowalającego i dotrzymywanego terminu płatności.

W perspektywie rozwoju i zmian strategii zarządzania konieczne są dalsze kierunki badań możliwości innowacji w obszarze zarządzania w branży TSL. Sektory transportu, spedycji i logistyki są szczególnie wrażliwe na wszelkie zmiany koniunktury – również te, które w ekonomii nazywane są czarnymi łabędziami. Przed polską branżą TSL stoi dziś wiele wyzwań, na których odpowiedź zdefiniuje jej rozwój w ciągu najbliższych lat.

Dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe wymagają od firm przede wszystkim elastyczności i zdolności do szybkiego dostosowywania się do nowych trendów, usprawnienia procesów, ale także utrzymania zaangażowanego i profesjonalnego zespołu, zwłaszcza w dobie deficytów na rynku pracy. Zmierzenie się z wyzwaniami warunkuje utrzymanie się polskich przedsiębiorstw w ścisłej europejskiej czołówce transportowo-logistycznej. Podobnie jak w innych dziedzinach gospodarki, tak i w sektorze TSL spoczywanie na laurach jest pierwszym krokiem w kierunku utraty konkurencyjności oraz zaufania wśród klientów i partnerów biznesowych. Dlatego też ciągłe doskonalenie procesów i poprawa ich efektywności, co jest celem i efektem realizacji zmieniających się strategii – to obecnie priorytetowe zadanie dla każdej organizacji chcącej się rozwijać w tej branży.

Bibliografia

Ciesielski M., Długosz J. [2010], *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.

Kisperska-Moroń D. [2010], *Kompetencje logistyczne firm polskich jako czynnik rozwoju wirtualnych łańcuchów dostaw*, LogForum, http://www.logforum.net/vol6/issue1/no1 (dostęp: 10.09.2011).

Nowakowska-Grunt J. [2011], *Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego".

Nowicka-Skowron M. [2000], *Efektywność systemów logistycznych*, PWE, Warszawa.

Penc J. [2001], *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Porter M.E. [2009*], Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.

Rutkowski K. (red.), [2002], *Logistyka on-line,* PWE, Warszawa.

Semenov I., Auguściak I. [2024], *Building the Enterprises Capacity Through Specialized-Self-Learning Knowledge Platforms (SLKP) Connected to Omnichannel Networks*, [w:] M. Hernes, J. Wątróbski, A. Rot (red.), *Emerging Challenges in Intelligent Management Information Systems*, ECAI, „Lecture Notes in Networks and Systems", 1218, Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-031-78468-2_2.

Tennyson R. [2003], *Poradnik Partnerstwa,* The International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), Warszawa.

Zaczyk M. [2016], *Strategie budowania i wzmacniania odporności łańcucha dostaw – przegląd teoretyczny*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechniki Śl.", 99.

Zarządzanie kryzysowe. Jak ochronić wartość firmy? [Crisis management. How to protect the value of the company?] [2019], PwC Global Crisis Survey.

Jak zmienia się branża TSL – finansowe wyzwania i trendy na 2025 rok [2025], https://www.trade.gov.pl/wiedza/jak-zmienia-sie-branza-tsl-finansowe-wyzwania-i-trendy-na-2025-rok/.

Doskonalenie procesów i poprawa efektywności – klucz do sukcesu w branży TSL [2024], https://logistics-manager.pl/artykuly/doskonalenie-procesow-i-poprawa-efektywnosci-klucz-do-sukcesu-w-branzy-tsl.

Rok 2025 przynosi zmiany w przepisach dla branży TSL [2025], https://portaltsl.pl/zarzadzanie/rok-2025-przynosi-zmiany-w-przepisach-dla-branzy-tsl/.

Rozdział 12. Digitalizacja sektora TSL

Mateusz Dziechciarz

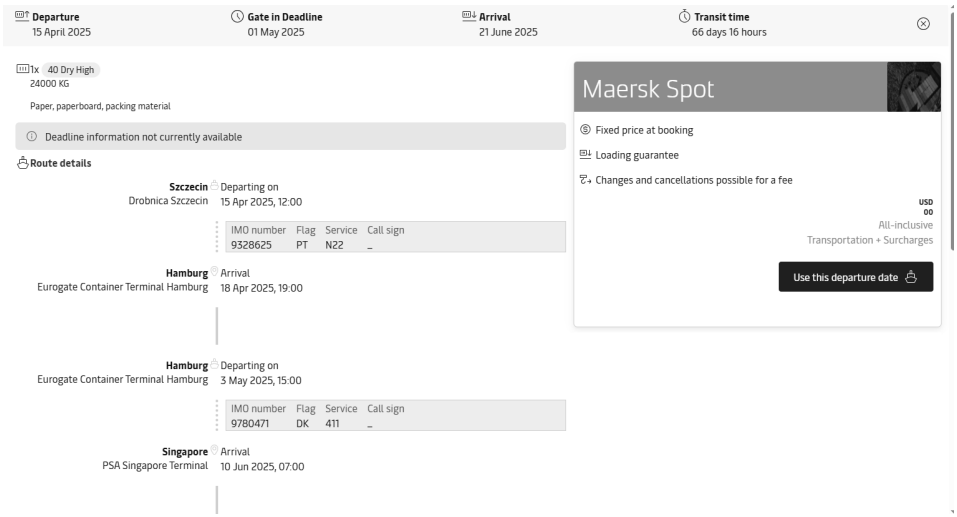
12.1. Wstęp

W dobie dynamicznych zmian technologicznych, globalizacji usług, rosnących wymagań zarówno ze strony uczestników łańcuchów transportowych, jak i instytucji nadzorujących obrót handlowy – sektor TSL stoi przed nowymi wyzwaniami, które wiążą się z dostosowaniem prowadzonej działalności do zasad zrównoważonego rozwoju oraz cyfryzacji. W tym aspekcie kluczowa jest digitalizacja sektora TSL, która pozwala na transformację branży, efektywniejsze zarządzanie zasobami, optymalizację realizacji procesów transportowych jak i ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko. Sektor TSL wraz z postępem procesów cyfryzacji gospodarki zmienia się i elastycznie dostosowuje swoje działania do nowych wymagań rynkowych. Zmiany są zauważalne we wszystkich sferach sektora TSL, począwszy od wycen usług (systemy armatorskie), magazynowania (systemy WMS), poprzez organizację i realizację transportu (giełdy transportowe, elektroniczne listy przewozowe), po nadzór służb celno-skarbowych (ICS2).

12.2. Systemy armatorskie

Systemy armatorskie odgrywają kluczową rolę w procesach związanych z transportem morskim jednostek skonteneryzowanych. W obliczu rosnących wymagań rynku w zakresie obsługi kontenerów armatorzy dążą do nieustannej optymalizacji swoich działań, co wymaga zastosowania nowoczesnych technologii i narzędzi. Wprawdzie część procesów zachodzących na linii armator–klient odbywa się wciąż w formie kontaktu mailowego lub telefonicznego, coraz częściej jednak ta

forma jest wypierana na rzecz narzędzi informatycznych pozwalających na bukowanie przesyłki online, obsługę dokumentacyjną lub zarządzanie całą przesyłką tylko z poziomu systemu. W zakresie wyceny frachtu morskiego coraz częściej praktykowanym rozwiązaniem są zakładki *„quick quotes”* w systemach armatorskich, pozwalające na usprawnienie procesu wyceny. Jak zostało zobrazowane na rysunku 12.1 na przykładzie aplikacji armatora A.P. Moeller Maersk, użytkownik, po wskazaniu w panelu wyszukiwania portu załadunku i rozładunku oraz preferowanego rodzaju kontenera z określeniem rodzaju i masy ładunku, otrzymuje zwrotnie estymację frachtu ze wskazaniem stawek za poszczególne czynności, przewidywanym czasem przewozu (*transit time*) oraz planowaną trasą przesyłki. W razie zaakceptowania warunków armatora użytkownik z poziomu wyceny może dokonać bukingu przesyłki (*book*).



Rysunek 12.1. Panel kalkulacji stawek czynnościowych w systemie firmy A.P. Moeller Maersk

Źródło: opracowanie własne.

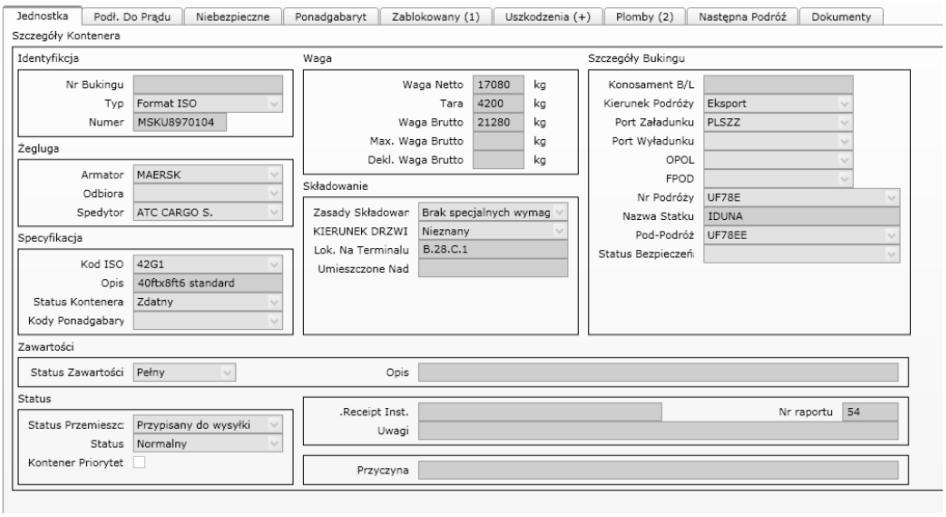
Szczegóły dotyczące przesyłki są dostępne w panelu użytkownika, gdzie mogą być dokonane dodatkowe czynności związane z przesyłką, m.in. uzupełnienie danych nadawcy, odbiorcy, osoby kontaktowej w miejscu przeznaczenia jak i szczegółów przesyłki, dodanie informacji dotyczących deklaracji VGM i zaplanowanie innych czynności, które mogą być niezbędne do realizacji wysyłki (dowiezienie kontenera drogą lądową, odprawa celna, magazynowanie).

Systemy armatorskie pozwalają także na śledzenie ruchu kontenera oraz podają estymację daty jego dostawy do odbiorcy (co ma znaczenie w przypadku organizacji przez użytkownika innych czynności w ramach łańcucha transportowego). Dodatkową funkcjonalnością jest możliwość zarządzania dokumentacją przesyłki oraz fakturami za poszczególne usługi.

12.3. Systemy zarządzania magazynem (WMS)

Współczesna logistyka i zarządzanie obrotem dóbr przez magazyny przechodzą rewolucję. Wzrost wymagań konsumentów jak również zwiększająca się ilość przesyłek (także w wyniku dynamicznego rozwoju *e-commerce*) wpływają na potrzebę efektywnego zarządzania operacjami magazynowymi oraz optymalizacji łańcucha dostaw. Aby sprostać oczekiwaniom klientów oraz zwiększyć wydajność operacji magazynowych, przedsiębiorstwa zarządzające ruchem magazynowym coraz częściej dokonują transformacji wewnętrznej gospodarki, sięgając po zaawansowane rozwiązania informatyczne, jednocześnie rezygnując z kartotek papierowych lub prowadzenia stanów magazynowych w podstawowym arkuszu kalkulacyjnym. Kluczową rolę w digitalizacji operacji magazynowych odgrywają systemy WMS (*Warehouse Management System*), które oferują wiele funkcjonalności przyczyniających się do zwiększenia efektywności operacyjnej, zwłaszcza zarządzaniem przyjęć i wydań towarów, ich lokalizacją w magazynie oraz kontrolą zapasów. Systemy WMS zapewniają transparentność procesów magazynowych i pozwalają na podejmowanie optymalnych decyzji co do magazynowania i przesunięć międzymagazynowych oraz zapewniają wiążącą informację o dostępności poszczególnych towarów [Kanicki, 2011, s. 91].

Systemy WMS są wdrażane i eksploatowane w magazynach zajmujących się zarówno e-commerce, jak i drobnicą, ładunkami sypkimi, czy też jednostkami skonteneryzowanymi. Przykładem systemu WMS, którego wdrożenie pozwoliło na odejście od obsługi papierowej na rzecz narzędzi informatycznych, jest system CMS Autostore eksploatowany przez DB Port Szczecin. CMS (*Container Management System*) stanowi narzędzie, dzięki któremu ruch kontenera jest kontrolowany i zarządzany z poziomu systemu, do którego dostęp ma nie tylko terminal i gestor przesyłki (nadawca, odbiorca, spedytor itp.), ale także służby kontrolne sprawujące pieczę nad kontenerami będącymi w obrocie terminalowym. Użytkownik systemu CMS Autostore ma dostęp do niezbędnych informacji dotyczących kontenera (rys. 12.2), takich jak: jego aktualny status celny, liczba i rodzaj założonych plomb, ewentualne uszkodzenia powstałe w momencie manipulacji, jak i dalsze plany manipulacyjne.



Rysunek 12.2. Szczegółowe informacje dotyczące kontenera dostępne w systemie CMS Autostore

Źródło: DB Port Szczecin, https://portszczecin.deutschebahn.com (dostęp: 23.03.2025).

System umożliwia przesłanie zlecenia na manipulację kontenera (podjęcie, złożenie) w formie elektronicznej, a dzięki integracji z zewnętrznymi systemami (służby celno-kontrolne) pozwala na dokonywanie zarówno kontroli przez służby, jak i zwolnienie kontenerów od dalszych czynności online, minimalizując standardowy obieg papierowych dokumentów [Dziechciarz, 2018, s. 45–46]. Zwolnienie kontenera w systemie CMS Autostore odbywa się automatycznie, natomiast użytkownik ma dostęp do pełnych informacji o kontenerze, w tym jego masie, numerze PIN jak i precyzyjnym miejscu złożenia na terminalu.

Systemy WMS stanowią fundament nowoczesnych operacji magazynowych oraz odgrywają kluczową rolę w procesach digitalizacji sektora TSL i minimalizacji papierowej obsługi.

12.4. Giełdy transportowe

Transport samochodowy stanowi jedną z najczęściej wykorzystywanych gałęzi transportu. Rozwój sieci infrastruktury liniowej i punktowej umożliwia sprawną realizację zleceń transportowych *door to door,* natomiast dzięki dużej elastyczności proces transportu zarówno na krótkie, jak i dłuższe trasy jest możliwy do zaplanowana i zrealizowania w taki sposób, aby sprostać wymaganiom i harmonogramom dostaw odbiorców [Dziechciarz, 2018, s. 358]. Wzrost wymagań konsumentów, a także postępujący transfer narzędzi wspierających usługi w kierunku informatyzacji sprawiają, że transport samochodowy podlega rozwojowi

zarówno pod względem jakości oferowanych usług (zwiększenie ładowności, monitorowanie GPS), jak i dostępności. Jednym ze współczesnych kanałów dystrybucji oferty w transporcie samochodowym są giełdy transportowe. Giełdy transportowe stanowią narzędzie informatyczne wykorzystujące zasoby Internetu, służące do oferowania i poszukiwania wolnych przestrzeni ładunkowych oraz ładunków [Mieszaniec, Ogrodnik, 2010, s. 226]. Pomimo mnogości oferowanych funkcji giełdy transportowe są narzędziem intuicyjnym. Oferta giełd transportowych jest zróżnicowana pod względem obsługiwanego rynku (lokalny, krajowy, europejski, światowy) jak i przedmiotu transportu (giełdy ładunków drobnicowych, ponadgabarytowych, frachty morskie). Pomimo pewnych różnic mechanizm giełd transportowych (zwłaszcza opierających się na obsłudze ładunków drobnicowych) jest podobny. Główne elementy funkcjonalne giełd transportowych to [Lewandowski, Dziechciarz, 2011, s. 1126]:

1. Opcja zgłaszania pojazdu – opcja ta jest przeznaczona dla przewoźników drogowych dysponujących wolną przestrzenią ładunkową. Przewoźnik określa kiedy i gdzie będzie dostępny pojazd, jakie są jego preferencje co do kierunku zlecenia, określa również charakterystykę pojazdu (m.in. rodzaj nadwozia, ładowność, posiadanie windy, GPS, klasa ADR itp.). Oferta pojazdu jest uzupełniona o dane kontaktowe.
2. Opcja zgłaszania ładunku – stanowi opcję przeznaczoną dla gestorów ładunków, którzy chcą zorganizować przewóz. Gestor ładunku może w precyzyjny sposób określić miejsce załadunku i dostawy przesyłki, jej gabaryty, masę, rodzaj jak również dodatkowe wymagania. Użytkownik może uzupełnić ofertę ładunku o specjalne wymagania, dane kontaktowe, cenę i ramy czasowe realizacji dostawy.
3. Opcja poszukiwania ładunku – jest skierowana do posiadaczy wolnych przestrzeni ładunkowych, którzy dla zarządzanej przez siebie floty poszukują ładunków. Przy pomocy opcji „szukaj ładunków" dyspozytor pojazdu może poszukiwać ładunków z lokalizacji, w której pojazd się pojawił lub pojawi w konkretnym dniu. Wyniki wyszukiwania mogą być zobrazowane w formie listy lub na mapie, która ułatwia wybór konkretnej przesyłki. Daje to możliwość planowania przejazdów z wyprzedzeniem.
4. Opcja poszukiwania pojazdów – jest to funkcjonalność skierowana do gestorów, którzy dla swoich ładunków poszukują przestrzeni ładunkowych. Przy pomocy tej opcji gestor może dokonać filtracji dostępnych przestrzeni ładunkowych w miejscu, gdzie znajduje się przesyłka.

Oferty wolnych przestrzeni ładunkowych jak i wolnych pojazdów są dostępne online dla wszystkich zalogowanych użytkowników giełdy, co zwiększa ich dostępność na rynku. Użytkownicy mogą nawiązać współpracę przez pocztę e-mail lub za pomocą wewnętrznego komunikatora giełdy, co w sposób znaczący ułatwia komunikację stron umowy. Giełdy pozwalają także na lepsze wykorzystanie dostępnej powierzchni ładunkowej i niwelują przejazdy bez ładunków lub z niedoładowanymi przestrzeniami ładunkowymi. Niemal 40% przewoźników wskazuje, że zastosowanie giełd transportowych w dużym stopniu wpłynęło na zwiększenie

poziomu wykorzystania taboru samochodowego, a blisko 60% zauważa, że giełdy transportowe wpłynęły na poszukiwanie lepszych rozwiązań wykorzystania taboru samochodowego [Dziechciarz, 2015].

12.5. Systemy celne

Sferą działalności gospodarczej, która w ostatnich latach w sposób szczególnie widoczny rozwija się w kierunku digitalizacji, jest kontrola i obsługa celna towarów wchodzących na teren Wspólnoty Europejskiej (import) oraz opuszczających ją (eksport). Każdego roku na teren UE wprowadzane są towary o łącznej wartości przekraczającej bilion euro, natomiast kraje Wspólnoty odpowiadają łącznie za ok. 16% światowego importu i eksportu. Te dane stanowią podstawę do ulepszania procedur kontroli i weryfikacji obrotu towarowego, w tym rozwoju narzędzi informatycznych. Krajowa Administracja Skarbowa od lat rozwija systemy umożliwiające m.in. elektroniczne rozliczanie podatków (e-PIT), wnoszenie opłat za korzystanie z płatnych dróg na terenie Polski (e-Tool) czy elektroniczną wymianę informacji i dokumentacji z instytucjami państwowymi (PUESC). Biorąc pod uwagę przedstawioną wcześniej skalę udziału państw Wspólnoty w handlu międzynarodowym, zasadne staje się wprowadzenie nowych warunków ochrony celnej. Podstawą tych działań jest system zaawansowanej informacji o ładunkach – Import Control System 2 (ICS2), stanowiący istotne rozwinięcie poprzedniego rozwiązania systemu AIS/ICS (zachodniopomorskie.kas.gov.pl).

ICS2 to system zaawansowanej informacji celnej służący do kontroli towarów przywożonych na teren Unii Europejskiej (import), będący częścią centralnego wdrożenia podejścia do zarządzania ryzykiem *Customer Risk Management Framework* (CRMF). Wdrożenie systemu ICS2 pozwala na kontynuację digitalizacji działań Krajowej Administracji Skarbowej, pogłębienie wykorzystania narzędzi informatycznych do kontroli towarów, z jednoczesnym zwiększeniem szczelności granic celnych i uskutecznieniem kontroli. System ICS2 stanowi pierwsze zabezpieczenie konsumentów i wewnętrznego rynku Unii Europejskiej, co się przejawia w zwiększeniu możliwości wychwycenia towarów nacechowanych ryzykiem w przywozie do UE oraz wprowadzenia swobody handlu i przepływu towarów w ramach dozwolonego obrotu zarówno w imporcie do UE, jak i w eksporcie. W zakres głównych celów i zadań systemu ICS2 wchodzą (mamegarlog.pl):

- Zwiększenie ochrony celnej wewnętrznego rynku UE.
- Ułatwienie odpraw celnych z jednoczesnym zwiększeniem ich bezpieczeństwa.
- Usprawnienie wymiany informacji na linii przedsiębiorca–organy celno-skarbowe.
- Identyfikacja przesyłek wysokiego ryzyka i ich sprawna identyfikacja w łańcuchach dostaw.

System ICS2 determinuje już na etapie składania deklaracji importowej podanie wszelkich danych opisujących przesyłkę oraz strony kontraktu, co pozwala na dokonanie weryfikacji jeszcze na wczesnym etapie odprawy. W zakres obowiązków zgłaszającego wchodzi wskazanie:

- kodu HS pozwalającego na odpowiednią taryfikację zgłaszanego towaru i oszacowanie należności celno-podatkowych,
- numeru EORI, który musi posiadać każdy importer,
- szczegółowego opisu ładunku wraz ze specyfikacją,
- stron kontraktu (sprzedający, kupujący, pośrednik) oraz etapów i uczestników łańcucha transportowego (terminal, przewoźnik, armator itp.).

System ICS2 stanowi informatyczne narzędzie usprawniające obrót towarów w wymianie handlowej pomiędzy Unią Europejską a państwami trzecimi, podnosi bezpieczeństwo i transparentność transakcji oraz pozwala na weryfikację poprawności zgłoszenia celnego na jego początkowym etapie. System ICS2 jest kolejnym krokiem do digitalizacji obrotu celnego ładunków i ma się przyczynić do powstania europejskiej bazy danych celnych (taxation-customs.ec.europa.eu).

12.6. Elektroniczna dokumentacja przewozowa

Sferą objętą procesami digitalizacji jest dokumentacja dotycząca transportu. Tradycyjne dokumenty towarzyszące przesyłce, takie jak listy przewozowe, specyfikacje, konosamenty czy dokumenty celne, których przygotowanie wymaga nakładów czasowych i finansowych jak również wiąże się z ryzykiem błędu, są sukcesywnie zastępowane przez elektroniczne rozwiązania. Najważniejszym przykładem digitalizacji dokumentów transportowych z formy papierowej na cyfrową są elektroniczne listy przewozowe. List przewozowy jest podstawowym dokumentem funkcjonującym w krajowym i międzynarodowym transporcie. Stanowi potwierdzenie zawarcia umowy o przewóz oraz podjęcia przesyłki i funkcjonuje w różnych formach w każdej gałęzi transportu [Szczepański, Lewczuk, Żak, 2022, s. 89].

Przykładem zastosowania elektronicznego listu przewozowego są transporty kolejowe realizowane przez polskiego przewoźnika PKP CARGO. Wdrożony w 2013 roku elektroniczny list przewozowy (ELP) zastąpił dotychczas wykorzystywane kolejowe listy przewozowe CIM w formie papierowej. Zastosowanie ELP pozwoliło na zmniejszenie błędów w listach przewozowych, przyspieszyło odbiór przesyłek i zmniejszyło papierową dokumentację. Użytkownik poprzez panel sterowania ma wgląd do szczegółów przesyłki, stanu jej realizacji jak również do listy wagonów. Podobne rozwiązanie jest stosowane we wcześniej wspomnianych systemach armatorskich, w których konosament morski może przybrać formę pliku pdf i w tej formie stanowić podstawę do wydania ładunku odbiorcy.

Postęp w dziedzinie informatyzacji sektora TSL i gałęzi transportu nie pozostał bez wpływu na transport samochodowy, który jest najczęściej wykorzystywaną gałęzią transportu w przewozach kontynentalnych, aczkolwiek tutaj proces digitalizacji przebiega z mniejszą intensywnością. Sporządzony w Genewie 20 lutego 2008 roku Protokół dodatkowy do Konwencji o umowie międzynarodowego przewozu towarów (CMR) dotyczący elektronicznego listu przewozowego pozwolił na rozwój i wdrożenie elektronicznego listu przewozowego e-CMR. Zarówno papierowa, jak i elektroniczna wersja listu przewozowego zawierają pełne dane o uczestnikach procesu transportowego oraz szczegółowe informacje dotyczące przesyłki. Zastosowanie elektronicznej wersji listu przewozowego niesie ze sobą dodatkowe korzyści [Dziechciarz, 2018, s. 28–29]:

- około 3–4-krotne obniżenie kosztów manipulacyjnych,
- większą kontrolę nad procesem transportowym i monitorowanie przesyłki w czasie rzeczywistym,
- usprawnienie obrotu dokumentowego procesu potwierdzania dostawy i fakturowania.

Wdrożenie e-CMR wiąże się z obniżeniem kosztów przedsiębiorstwa. Koszt wystawienia 7500 listów przewozowych e-CMR w ciągu roku (ok. 30 listów przewozowych dziennie) to w przypadku wersji papierowej ok. 37 969 euro, natomiast elektronicznej to 10 313 euro, co stanowi oszczędność na poziomie 27 656 euro [Dziechciarz, 2018, s. 28–29].

12.7. Zakończenie

Wdrożenie elektronicznego listu przewozowego e-CMR zapewnia bezpieczeństwo integralności danych w nim zawartych [Wesołowski, 2013, s. 188]. Biorąc pod uwagę kwestie czysto finansowe i organizacyjne, elektroniczny list przewozowy e-CMR stanowi istotną zmianę w procesie cyfryzacji sektora TSL. W praktyce wersja elektroniczna listu przewozowego funkcjonuje obecnie głównie w środowisku przedsiębiorstw kurierskich i e-commerce, natomiast wciąż jest na etapie wdrażania w transporcie samochodowym większych przesyłek.

Bibliografia

Dziechciarz M. [2015], *Giełdy frachtowe jako narzędzie wspomagające efektywność wykorzystania taboru samochodowego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", 29, Szczecin.

Dziechciarz M. [2016], *Dobre praktyki w obsłudze ładunków skonteneryzowanych w Porcie Szczecin*, [w:] B. Ocicka, M. Zięba (red.), *Innowacje w łańcuchach dostaw źródłem przewagi konkurencyjnej w XXI wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Dziechciarz M. [2018], *Zastosowanie elektronicznego listu przewozowego (e-CMR)*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Kanicki T. [2011], *Systemy informatyczne w logistyce*, „Ekonomia i Zarządzanie", 4, Politechnika Białostocka, Białystok.

Lewandowski P., Dziechciarz M. [2011], *Wpływ giełd transportowych na sektor TSL*, „Logistyka", 5.

Mieszaniec J., Ogrodnik R. [2010], *Innowacyjne rozwiązania dla wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania transportem*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole.

Szczepański E., Lewczuk K., Żak J. [2022], *Cyfryzacja obiegu dokumentów w łańcuchach dostaw*, Warszawa.

Wesołowski K. [2013], *Umowa międzynarodowego przewozu towarów na podstawie CMR*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Źródła internetowe

Cyfrowa KAS, czyli liczne udogodnienia dla podatników, https://www.zachodniopomorskie.kas.gov.pl/urzad-skarbowy-w-gryficach/wiadomosci/aktualnosci/-/asset_publisher/9nBr/content/cyfrowa-kas-czyli-liczne-udogodnienia-dla-podatnikow?redirect=https%3A%2F%2Fwww.zachodniopomorskie.kas.gov.pl%2Furzad-skarbowy-w-gryficach%2Fwiadomosci%2Faktualnosci%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_9nBr%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1 (dostęp: 22.03.2025).

ICS2, czyli system kontroli importu – czym jest i kogo dotyczy, https://magemarlog.pl/ics2-czyli-system-kontroli-importu-czym-jest-i-kogo-dotyczy/ (dostęp: 20.03.2025).

Import control system, https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/ics2 (dostęp: 19.03.2025).

Rozdział 13. Wpływ pakietu mobilności na zmiany w sektorze transportu drogowego

Gabriela Gurgul-Sztuczka

13.1. Wstęp

Sektor transportu drogowego jest ważnym ogniwem gospodarki, które ma zasadnicze znaczenie dla integracji europejskiej, zwłaszcza dla swobodnego przepływu towarów, usług i ludzi. Wdrożenie zrównoważonych i innowacyjnych rozwiązań dotyczących środków transportu odgrywa ważną i kluczową rolę z punktu widzenia unijnych celów związanych z energetyką i klimatem. Wraz ze wzrostem mobilności współczesnych społeczeństw unijna polityka stymuluje europejską gospodarkę i koncentruje się na wsparciu systemów transportu.

W wyniku działań mających poprawić bezpieczeństwo na drogach, prowadzenia równorzędnej polityki płacowej w celu zapewnienia godnego poziomu życia pracownikom transportu drogowego sektor ten przeszedł dynamiczną transformację, której „katalizatorem" przemian stało się wprowadzenie w 2020 roku tzw. pakietu mobilności. Pakiet mobilności ma na celu uporządkowanie zasad świadczenia usług transportowych i poprawę warunków pracy kierowców oraz zapewnienie uczciwej konkurencji pomiędzy przewoźnikami z różnych krajów członkowskich. W rzeczywistości jednak wywołał liczne kontrowersje, szczególnie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, dla których transport międzynarodowy jest kluczowym sektorem gospodarki.

Pakiet mobilności nie tylko zmienił warunki prowadzenia działalności w branży transportowej, ale także uwidocznił głębsze podziały w ramach UE pomiędzy państwami „starej" a „nowej" Unii, między małymi a dużymi oraz między interesami gospodarczymi a społecznymi. W tym kontekście zasadne staje się spojrzenie na skutki tych regulacji z różnych perspektyw.

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie wpływu pakietu mobilności na europejski sektor transportu drogowego poprzez analizę jego konsekwencji z perspektywy czterech poziomów: mega (UE i geopolityka), makro (gospodarka kraju), mikro (kierowcy) oraz mezo (firmy transportowe).

Ma on na celu zidentyfikowanie najważniejszych wyzwań oraz wskazanie kierunków transformacji sektora w kontekście nowych regulacji. Takie podejście pozwala bowiem lepiej zrozumieć złożoność procesów zachodzących w europejskim transporcie oraz dostrzec różnorodność interesów i skutków zarówno z poziomu ponadnarodowego, jak i poziomu indywidualnego pracownika.

13.2. Wpływ pakietu mobilności na sektor transportowy – Unia Europejska i geopolityczny wymiar zmian

Głównym założeniem pakietu mobilności jest ujednolicenie przepisów oraz warunków pracy pomiędzy poszczególnymi krajami Unii Europejskiej. Pakiet mobilności to kompleksowy zbiór unijnych aktów prawnych regulujących transport drogowy. Ten zbiór regulacji unijnych został przyjęty przez Parlament Europejski i Radę UE w lipcu 2020 roku i od tego momentu jest sukcesywnie wdrażany. Jego najważniejszym celem jest poprawa warunków pracy kierowców, zapewnienie uczciwej konkurencji na rynku transportowym oraz ujednolicenie zasad świadczenia usług w ramach jednolitego rynku Unii Europejskiej [European Commission, 2025].

Pakiet składa się z trzech kluczowych elementów legislacyjnych:

- nowelizacji rozporządzenia WE nr 561/2006 dotyczącego czasu pracy i odpoczynku kierowców [Rozporządzenie UE 2020/1054, 2020],
- rozporządzenia UE 2020/1055 regulującego dostęp do rynku przewozów drogowych [Rozporządzenie UE 2020/1055, 2020],
- dyrektywy UE 2020/1057 w sprawie delegowania kierowców w transporcie międzynarodowym [Dyrektywa UE 2020/1057, 2020].

Do najważniejszych zmian wprowadzonych przez pakiet mobilności należą:

- obowiązek powrotu pojazdu do kraju rejestracji co 8 tygodni,
- wprowadzenie zasad delegowania kierowców wykonujących przewozy międzynarodowe,
- zaostrzenie przepisów dotyczących kabotażu,
- obowiązek stosowania inteligentnych tachografów drugiej generacji,
- obowiązek zgłaszania kierowców w systemie IMI przed rozpoczęciem przewozów delegowanych.

Wdrożenie ww. przepisów pakietu odbywa się etapami w latach 2020–2026, co pozwala państwom członkowskim oraz przedsiębiorstwom transportowym na dostosowanie się do nowych regulacji.

Na poziomie unijnym pakiet mobilności można traktować jako odpowiedź na długoletnie napięcia między przewoźnikami z Europy Wschodniej a Europy Zachodniej. Kraje takie jak Niemcy, Austria czy Francja wielokrotnie wnosiły o zaostrzenia wobec konkurencji firm ze strony Litwy, Rumunii czy Polski, które zdobywały coraz to większy udział w rynku przewozów międzynarodowych dzięki chociażby niższym kosztom pracy. Zjawisko to określano mianem dumpingu socjalnego, czyli oferowania usług po cenach niższych niż lokalne standardy, często kosztem warunków pracy kierowców [Piekarz, 2021].

Analizując istotę przewożonych towarów czy pokonywane odległości, ponad 75% wszystkich ładunków realizują samochody ciężarowe zarówno od dostawców, jak i z wielopoziomowych produkcji z zastosowaniem kanałów transferu hurtowego oraz detalicznego, które działają w zakresie nowoczesnej gospodarki do więcej niż 500 milionów konsumentów z obszaru europejskiego. Biorąc pod uwagę fakt wartości ładunku, udział transportu drogowego w stosunku do całego rynku przewozowego jest jeszcze wyższy. Zdaniem profesora Petera Klausa ta sytuacja jest problemem o dużym stopniu skomplikowania. Niezwykle trudne jest jednoczesne spełnienie potrzeb w skali zdolności przewozowej, zachowania terminów oraz odpowiedniej jakości wykonywanych usług w wysoce aktywnej oraz podlegającej niestabilności i rozwijającej się sieci połączeń gospodarczych na całą Europę. Istotny jest również nierównomierny podział siły roboczej, kapitału oraz możliwości zarządzania w danych państwach [Klaus, 2019]. Idealnym przykładem jest tutaj wprowadzenie obowiązku powrotu pojazdu do kraju rejestracji co osiem tygodni. Wprowadzenie tego obowiązku nie ma uzasadnienia logistycznego, a jedynie ekonomiczne i administracyjne, prowadzące do zwiększenia pustych przebiegów i emisji CO_2 oraz ograniczające wolny wybór kierowców, jeżeli chodzi o spędzanie czasu wolnego od pracy [ZMPD, 2025].

Z perspektywy geopolitycznej pakiet mobilności zwiększa tylko szersze procesy zachodzące w krajach Unii Europejskiej, takie jak ograniczenie migracji zarobkowych, zwiększenie kontroli nad transgranicznym świadczeniem usług, czy też rosnący nacisk na ochronę lokalnych rynków pracy. Wprowadzenie tych rozwiązań to również wyraz zmiany podejścia Unii z liberalizmu gospodarczego ku silnej regulacji i interwencji państwa w imię równości warunków [PricewaterhouseCoopers, 2022].

13.3. Poziom makro – oddziaływanie na gospodarkę Polski

Makrootoczenie nie jest jednakowe dla wszystkich przedsiębiorców, może być stabilne lub niezwykle zmiennie i niejednorodne [Gierszewska, Romanowska, 2017]. W pierwszym przypadku występują nieznaczne przemiany, natomiast w drugim mają miejsce ciągłe, dynamiczne zmiany, które często są przewidywalne w krótkim okresie. W wyniku tego mają wpływ na zmianę strategii krótkookresowych, a w długim okresie są praktycznie nieprzewidywalne. Powoduje to przede wszystkim trudności w formułowaniu strategii długookresowych i realizowaniu wysokobudżetowych i wysokokosztowych inwestycji.

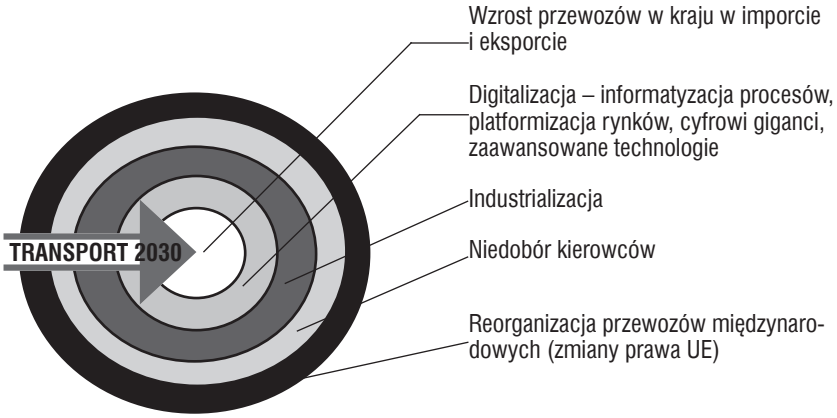
Sektor transportu drogowego odgrywa kluczową rolę w polskiej gospodarce, stanowi bowiem jeden z głównych filarów eksportu usług i odpowiada za około 6% PKB oraz zatrudnia bezpośrednio i pośrednio ponad pół miliona osób [*Informacja o stanie transportu drogowego*…, 2024]. Polska posiada jedną z największych flot pojazdów ciężarowych w Unii Europejskiej. Według danych Eurostatu w 2022 roku polscy przewoźnicy wykonali ponad 25% wszystkich przewozów międzynarodowych w UE [Eurostat, 2025]. Oznacza to, że jakiekolwiek zmiany legislacyjne na poziomie unijnym mają bezpośredni wpływ na sytuację gospodarczą naszego kraju.

Pakiet mobilności wprowadził szereg regulacji, które znacząco wpłynęły na funkcjonowanie polskiego transportu międzynarodowego. Przede wszystkim wprowadzono obowiązek powrotu pojazdu do kraju rejestracji co osiem tygodni, co zmusiło wielu przewoźników do zmiany tras i reorganizacji logistyki. Konieczność wykonania „pustego przebiegu" generuje dodatkowe koszty, zwiększa zużycie paliwa oraz podnosi emisję CO_2, co jest szczególnie kontrowersyjne w świetle unijnych celów klimatycznych [Poradnik Przewoźnika, 2024].

Kolejnym obciążeniem dla polskich firm jest obowiązek stosowania zasad delegowania kierowców, czyli obowiązek wypłacania im wynagrodzenia zgodnego z przepisami kraju, w którym kierowca wykonuje usługę. Oznacza to, że podczas przejazdu przez kilka państw firma musi stosować różne stawki minimalne, co znacząco komplikuje rozliczenia płacowe i podnosi koszty zatrudnienia [EFL, 2025]. Dla dużych przedsiębiorstw z rozbudowanym zapleczem kadrowym jest to wyzwanie administracyjne, natomiast dla małych i średnich przewoźników może to oznaczać konieczność wycofania się z części rynków zagranicznych [Pramago, 2025].

Według szacunków Związku Pracodawców Transport i Logistyka Polska (TLP), koszty wynikające z dostosowania do pakietu mobilności sięgają nawet 30% całkowitych kosztów operacyjnych firm działających na rynku międzynarodowym. Do tego dochodzi obowiązek stosowania nowoczesnych tachografów drugiej generacji od połowy 2026 roku oraz zgłaszania delegowanych kierowców w systemie IMI (*Internal Market Information System*), co wymaga zatrudnienia dodatkowego personelu i dodatkowo obciąża przedsiębiorstwa.

Ponadto dynamiczny wzrost pracy przewozowej i obsługiwanego tonażu prowadzi do stale pogłębiającego się niedoboru kierowców. Polscy przewoźnicy muszą być również przygotowani na kolejne wyzwania związane z otoczeniem regulacyjnym i technologią. W związku z planowaną różnorodnością zmian powstał raport PWC „Transport przyszłości – perspektywy rozwoju transportu drogowego w Polsce 2020–2030", określający pięć sił, które ukształtują rozwój transportu w Polsce (rys. 13.1).



Rysunek 13.1. Pięć sił, które ukształtują transport drogowy w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu „Transport przyszłości – perspektywy rozwoju transportu drogowego w Polsce 2020–2030".

Na poziomie unijnym planowanych jest wiele zmian dotyczących regulacji transportu drogowego, w tym przepisy pakietu mobilności, a także zmiany przepisów dotyczących regulacji socjalnych i koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego. Z pewnością można stwierdzić, że opisane modyfikacje pociągną za sobą następujące skutki w branży:

- zwiększenie kosztów sieci transportowych,
- spadek przychodów i ograniczenie dostępu do rynku w zakresie usług cross-trade i kabotażu, a w konsekwencji obsługi importu i eksportu towarów,
- wzrost ryzyka prowadzonej działalności,
- zwiększenie barier funkcjonowania w związku ze skomplikowaniem regulacji,
- wymuszoną internacjonalizację przewoźników,
- wzrost poziomu koncentracji spowodowany upadkiem małych przedsiębiorstw,
- niedobór kierowców o pożądanych umiejętnościach, co będzie skutkowało wzrostem kosztów płac w branży.

W zaistniałej sytuacji kluczowe stanie się wdrożenie rozwiązań z zakresu digitalizacji w celu obniżania kosztów działalności, wdrażania rozwiązań o wysokiej wartości dodanej czy dostosowania usług do zmieniających się potrzeb klientów.

Z kolei industrializacja pomoże w przekształcaniu branży z tradycyjnej na uprzemysłowioną technologicznie dzięki:

- autonomizacji pojazdów, co pozwoli obniżyć koszty działalności o ok. 15% do 2025 roku oraz zmniejszyć koszty pracy do ok. 28% w okolicy 2030 roku (w stosunku do roku 2016), co się przełoży na spadek zapotrzebowania na kierowców a wzrost zapotrzebowania na specjalistów od obsługi systemów autonomicznych;
- rozwojowi napędów alternatywnych, które dostosują branżę do rosnących wymagań w zakresie ograniczenia emisji CO_2 i umożliwią ograniczenie kosztów transportu.

Rozwój nowych technologii zawsze się wiąże z wysokimi nakładami, dlatego rozwiązania w zakresie autonomii i nowych napędów są bardziej dostępne dla dużych przewoźników, o większych zdolnościach inwestycyjnych, co z pewnością będzie stanowiło czynnik zwiększenia poziomu koncentracji.

Nie bez znaczenia jest też fakt, że pakiet mobilności zmniejszył konkurencyjność polskich firm w Europie Zachodniej. Po wprowadzeniu jego przepisów przewoźnicy z krajów zachodnich, którzy operują na rynkach krajowych i w tym wypadku nie są objęci wszystkimi ograniczeniami (powrót do kraju macierzystego czy kabotaż), stali się dominujący na rynku.

W odpowiedzi na powstałe zmiany wiele polskich firm rozważa wdrożenie (lub już wdrożyło) relokacji działalności do innych państw członkowskich, m.in. do Niemiec, Luksemburga czy Niderlandów, w celu obejścia niektórych przepisów, poprawy wizerunku i uproszczenia procedur rozliczeniowych. Ten trend może w dłuższej perspektywie prowadzić do odpływu podatków i zatrudnienia z Polski, a tym samym osłabienia gospodarki narodowej [PricewaterhouseCoopers, 2023a].

Podsumowując, z punktu widzenia makro pakiet mobilności stanowi poważne wyzwanie dla polskiej gospodarki. Uderza on w sektor, który dotąd był źródłem przewagi konkurencyjnej Polski na zachodnim rynku unijnym, zwiększając koszty operacyjne firm, a także zmuszając je do reorganizacji działalności, co w konsekwencji może prowadzić do niekorzystnych zmian strukturalnych, takich jak ograniczenie eksportu usług transportowych czy delokalizacja przedsiębiorstw.

13.4. Poziom mezo – bezpośredni wpływ na firmy transportowe

Wprowadzenie pakietu mobilności na poziomie mezo, czyli w ujęciu organizacyjnym i branżowym, istotnie wpłynęło na działalność przedsiębiorstw transportowych w Unii Europejskiej. Nowe przepisy wymusiły na firmach kosztowne zmiany

w sposobie zarządzania flotą, zatrudnieniem, planowaniem tras, a także w sferze administracyjno-księgowej. Te wszystkie elementy opisywane zarówno na poziomie mega, makro, a zwłaszcza mikro, odbiły się znacząco na kondycji sektora polskiego transportu przez zmniejszenie rentowności i konkurencyjności przedsiębiorstw.

W celu zobrazowania sytuacji i analizy na rynku przewoźników drogowych autor przeprowadził ankietę ekspercką, w której osoby mające bogate doświadczenie w branży transportowej na różnych płaszczyznach tej struktury dokonały oceny poszczególnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które mogą mieć znaczący wpływ na dalsze kształtowanie konkurencyjności polskich przewoźników, szczególnie po 2026 roku. Należy jednak zauważyć, że typowanie to jest dość subiektywne i polegało na przeprowadzeniu rozmów i konsultacji wewnątrzbranżowych oraz wymianie opinii wśród specjalistów. Długotrwałe dyskusje eksperckie pozwoliły na usystematyzowanie wiedzy, zobrazowanie szans i zagrożeń, a także mocnych i słabych stron (tab. 13.1).

Tabela 13.1. Analiza SWOT

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
• Duże doświadczenie polskich przewoźników na rynku zagranicznym • Silnie rozwijająca się sieć pośredników w organizowaniu zleceń transportowych (tzw. giełdy transportowe)	• Bariera językowa związana z funkcjonowaniem wielu aktów wspólnotowych i poszczególnych krajów • Znaczne poszerzenie spektrum legislacyjnego utrudniające operowanie na obcych terenach • Brak dostępu do wystarczającej ilości kontrahentów oferujących wykonywanie operacji dwustronnych • Brak dostatecznego kapitału na założenie bazy operacyjnej za granicą
SZANSE	**ZAGROŻENIA**
• Eliminacja nieuczciwej konkurencji • Sprawiedliwe konkurowanie z innymi • Znaczący wzrost popytu na przewozy wynikający z ograniczeń dla wybranych grup przewoźników	• Kolejne zwiększenie obciążeń płacowych z jednoczesnym skróceniem realnego czasu wykonywania pracy • Istotny wzrost kosztów operacyjnych w firmie • Bankructwo przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza wskazuje na wariant agresywny, który posiada swoje uzasadnienie, ponieważ wyniki uświadamiają, że małe firmy, nieposiadające odpowiedniego zaplecza finansowego, taboru czy kontaktów, będzie czekało powolne wygaszanie. Wariant tej strategii jest też, niestety, zgodny z zakładanymi ogólnymi skutkami pakietu mobilności, w którym w wielu analizach zwracano uwagę na to, że aby przetrwać, małe firmy powinny wejść w struktury większych firm. Niestety,

jest całkiem możliwe, że polskie firmy będą przejmowane przez zagraniczne koncerny. Taki scenariusz nie ukazuje jednak żadnych cech innowacyjności, ponieważ przykładowo Niemcy od kilku lat dążą do przejmowania polskich kierowców, czy też wciągania całych struktur firm polskich.

13.5. Poziom mikro – pracownicy sektora transportowego i kierowcy

Wprowadzone przepisy spowodowały istotne zmiany nie tylko dla państw i przedsiębiorstw, ale przede wszystkim dla samych kierowców. W ujęciu mikro zmiany te dotyczą codziennych warunków pracy, obowiązków administracyjnych, czasu prowadzenia pojazdu, czy też poziomu wynagrodzeń.

Jednym z najważniejszych elementów pakietu mobilności z punktu widzenia kierowców jest wprowadzenie obowiązku powrotu kierowcy do miejsca zamieszkania lub bazy co najmniej raz na cztery tygodnie [Rozporządzenie UE 561/2006, art. 8 ust. 8a]. Zmiana ta miała na celu poprawę jakości życia zawodowych kierowców, którzy wcześniej przez wiele tygodni pozostawali w trasie bez możliwości powrotu do domu [Rozporządzenie UE 2020/1054]. Teoretycznie przepis ten jest korzystny, jednak w praktyce, szczególnie w przewozach długodystansowych, wiąże się z koniecznością przerywania cyklu pracy, co dla wielu kierowców oznacza zmniejszenie liczby dni spędzonych za kierownicą, a co za tym idzie niższe wynagrodzenie [Kapica, Janus, Dynerowicz, 2020].

Kolejną zmianą jest zakaz odbywania regularnego tygodniowego odpoczynku w kabinie pojazdu. Kierowca musi zapewnić sobie odpowiednie zakwaterowanie poza ciężarówką, a pracodawca zobowiązany jest do pokrycia kosztów noclegu [Komisja Europejska, 2021].

Kierowcy muszą się również dostosować do nowych zasad ewidencji czasu pracy. Dokument w postaci danych z karty kierowcy nie będzie wystarczający, ponieważ nie zawiera informacji o lokalizacji, stąd dane będą niezadowalające, dotyczą bowiem pojazdu, a nie kierowcy. Przewoźnik jeśli chce udowodnić, że prawidłowo wykonuje swoje obowiązki, powinien przedłożyć dokumenty przykładowo takie jak:

- zapisy z tachografu,
- plan pracy kierowców,
- druki używane do delegacji kierowcy,
- listy obecności dostępne w siedzibie przedsiębiorstwa,
- oświadczenie kierowcy o powrocie,
- harmonogram pracy kierowcy.

Obowiązkowe stało się ręczne wpisywanie przekroczeń granic państw w tachografie, a od połowy 2026 roku wszystkie pojazdy wykonujące transport międzynarodowy muszą być wyposażone w inteligentne tachografy drugiej generacji. Nowe tachografy automatycznie będą odnotowywały lokalizację pojazdu, a w kolejnych punktach bądź w punkcie zlokalizowanym najbliżej tych miejsc, które udostępniają sygnał z satelity, będą stwierdzały [Kapica i in., 2020, s. 9]:

- punkt rozpoczynający dzienny czas pracy,
- każde przekroczenie granicy kraju członkowskiego,
- każdy zrealizowany załadunek bądź rozładunek środka transportu,
- rejestrowanie co 3 godziny czasu ciągłej jazdy,
- punkt kończący dzienny czas pracy.

Ponadto nowe tachografy będą przesyłały organom kontroli informacje o [Kapica i in., 2020, s. 41]:

- ostatniej próbie naruszenia osłon,
- najdłuższej pauzie w zasilaniu,
- usterce czujnika,
- błędnej informacji na temat ruchu,
- zakłóceniach w ruchu środka transportu,
- kierowaniu pojazdem bez ważnej karty kierowcy,
- umieszczeniu karty kierowcy w trakcie prowadzenia pojazdu,
- sterowaniu czasem,
- skalowaniu, w tym o terminie dwóch ostatnich skalowań,
- numerze rejestracyjnym środka transportu,
- prędkości zapisanej przez tachograf,
- przekroczeniu maksymalnego czasu kierowania pojazdem (ten zakres dodano w pakiecie mobilności).

Pakiet mobilności według Kapicy i innych [2020] znacznie zaostrza zasady, które musi spełniać przedsiębiorstwo transportowe. Według nowych wytycznych firma transportowa jest zobowiązana:

- posiadać lokale z dostępem do oryginałów dokumentacji dotyczącej głównej działalności, w postaci elektronicznej lub dowolnej innej, zwłaszcza do:
  - umów przewozu,
  - dokumentacji środków trwałych będących w dyspozycji firmy,
  - dokumentacji rachunkowej,
  - akt kadrowych,
  - umów o pracę,
  - dokumentacji dotyczącej ubezpieczeń społecznych,

  - dokumentacji na temat zleceń dla kierowców oraz ich delegacji,
  - dokumentacji dotyczącej kabotażu, czasu prowadzenia środka transportu oraz odpoczynków,

  a także wszelkiej innej dokumentacji, do której dostęp powinny mieć organy kontrolne,
- realizować transporty flotą pojazdów, tak aby pojazdy wracały do jednego z oddziałów firmy w tym kraju UE nie później niż w czasie ośmiu tygodni od momentu opuszczenia tego państwa,
- posiadać rejestrację w bazie spółek handlowych swojego kraju,
- być czynnym podatnikiem podatku dochodowego,
- po otrzymaniu zezwolenia rozporządzać przynajmniej jednym pojazdem zarejestrowanym na podstawie przepisów krajowych, bez względu na formę własności,
- w sposób ciągły prowadzić czynności handlowe i administracyjne i w wiarygodny sterować przewozami,
- na bieżąco dysponować środkami transportu, które spełniają zasady określone w zakresie zezwolenia.

Pakiet mobilności wprowadza także zmiany co do wymagania dobrej reputacji. Rozporządzenie określa, że przewoźnik nie może mieć wyroku, ciężkich sankcji czy naruszeń za poważne przestępstwa.

Kolejne zmiany dotyczą kabotażu, czyli usług świadczonych w danym państwie przez pojazdy z krajów członkowskich. Zgodnie z nowymi przepisami przewoźnik może realizować maksymalnie trzy kabotaże w ciągu siedmiu kolejnych dni, z zastrzeżeniem, że nie będzie mógł realizować kolejnego kabotażu w tym samym kraju przed upływem czterech dni od ostatniego wyjazdu. Jest to istotne ograniczenie, ponieważ w tym okresie kierowca nie będzie mógł wykonywać operacji kabotażowych oraz przewozu międzynarodowego [Szypniewski, 2023].

Istotną zmianą dla kierowców wykonujących przewozy międzynarodowe jest także wprowadzenie zasad delegowania pracowników, co oznacza, że kierowcy muszą otrzymywać wynagrodzenie zgodne z przepisami kraju, w którym wykonują konkretną pracę. Chociaż pozornie dla wielu kierowców oznacza to wyższe zarobki brutto, w praktyce jednak wiąże się z większymi potrąceniami podatkowymi i bardziej skomplikowanymi listami płac, a w niektórych przypadkach nawet obniżeniem wynagrodzenia netto [Piekarz, 2021]. Wielu kierowców wskazuje na wzrost poziomu stresu psychicznego oraz wypalenia zawodowego, co związane jest z presją czasu, większą liczbą kontroli drogowych, wymogami dokumentacyjnymi czy odpowiedzialnością za przestrzeganie skomplikowanych przepisów obowiązujących w różnych krajach.

Warto jednak zauważyć, że pakiet mobilności wprowadza także pozytywne zmiany, a mianowicie, zwiększa ochronę socjalną kierowców, standaryzuje ich prawa w krajach członkowskich i poprawia ich pozycję względem nieuczciwych praco-

dawców, a co za tym idzie zwiększa stabilność ich zatrudnienia [Parlament Europejski, 2021].

13.6. Zakończenie

Wprowadzenie pakietu mobilności było jednym z najistotniejszych, a zarazem najbardziej doniosłych wydarzeń legislacyjnych w historii europejskiego transportu drogowego. Stanowi on punkt zwrotny zarówno w kształtowaniu zasad funkcjonowania wspólnego rynku usług transportowych, jak i pracy kierowców w Unii Europejskiej.

Analiza przeprowadzona z perspektywy czterech poziomów – mega, makro, mikro i mezo, pozwala na uchwycenie złożoności i wielowymiarowości zmian, jakie zaszły w wyniku implementacji nowych rozwiązań za pomocą regulacji.

Na poziomie mega pakiet stał się wyrazem dążeń Unii Europejskiej do ujednolicenia rynku i ochrony standardów pracy, ale także ujawnił głęboki podział między krajami „starej" i „nowej" Unii, prowadząc do napięć geopolitycznych i oskarżeń o protekcjonizm.

Z kolei na poziomie makro zmiany uderzyły w polską gospodarkę, której bardzo ważnym filarem był międzynarodowy transport drogowy. Wzrost kosztów, spadek konkurencyjności i zagrożenie delokalizacją firm transportowych stawiają przed państwem wyzwania związane z koniecznością ochrony interesu narodowego [Transport i Logistyka Polska, 2025].

Na poziomie mezo zmiana regulacji z jednej strony wymusiła istotną transformację organizacyjną w przedsiębiorstwach transportowych, z drugiej zaś przyczyniła się do większej profesjonalizacji i standaryzacji procesów oraz znacząco zwiększyła obciążenia administracyjne [PricewaterhouseCoopers, 2023b].

Z punktu widzenia mikro nowe regulacje wpłynęły bezpośrednio na warunki pracy kierowców, oferując im lepsze zabezpieczenia socjalne i większą stabilność zatrudnienia, ale jednocześnie ograniczając liczbę dni pracy w trasie, co się przekłada na zmniejszenie dochodów i pogłębienie stresu zawodowego.

Podsumowując, można stwierdzić, że celem pakietu mobilności deklarowanym przez instytucje unijne była przede wszystkim poprawa warunków pracy kierowców, ograniczenie dumpingu socjalnego oraz wyrównanie zasad konkurencji na wspólnym rynku. W teorii regulacje zapewniały bardziej sprawiedliwe, przejrzyste i ustandaryzowane warunki wykonywania przewozów w całej UE. Z przeprowadzonej analizy wynika jednak, że cele te nie zostały w pełni osiągnięte – przynajmniej nie w sposób równomierny w odniesieniu do wszystkich grup interesariuszy państw członkowskich.

Cele pakietu mobilności były ambitne, ale zostały tylko częściowo osiągnięte, zwłaszcza w zakresie poprawy ochrony socjalnej kierowców. Natomiast osiągnięcie równowagi między interesami różnych państw pozostało wyzwaniem, ponieważ Polska i inne kraje „peryferyjne" Unii Europejskiej ponoszą relatywnie większe koszty wdrożenia przepisów, co wymaga od nich działań wspierających na poziomie krajowym i unijnym.

Ponadto konieczne jest prowadzenie dalszych badań nad długofalowymi skutkami Pakietu, szczególnie w kontekście cyfryzacji i ekologizacji transportu. Firmy i kierowcy muszą inwestować w adaptację technologicznie, organizacyjnie i kompetencyjnie, aby utrzymać swoją pozycję w nowej rzeczywistości regulacyjnej. Pakiet tak naprawdę zainicjował tylko nową erę europejskiego transportu, jego pełne konsekwencje będą widoczne dopiero w nadchodzących latach w zależności od tego, jak sprawnie państwa członkowskie, firmy i pracownicy dostosują się do zmieniających się warunków. Ostatecznie to nie same przepisy, ale różna zdolność adaptacyjna sektora zadecyduje o tym, czy przeprowadzona transformacja okaże się szansą, czy też barierą. Niezbędne jest zatem opracowanie długofalowej strategii wsparcia dla sektora transportowego, obejmującej zarówno ulgi podatkowe, jak i programy doradcze czy szkoleniowe. Jednocześnie powinny być kontynuowane działania lobbingowe w UE na rzecz złagodzenia najbardziej kontrowersyjnych przepisów.

Pakiet mobilności nie zakończył transformacji sektora – stanowi raczej jej początek. W najbliższych latach to nie tyle przepisy, ile zdolność do elastycznego i świadomego dostosowania się do zmieniających się warunków pracy zdecyduje o pozycji polskiego transportu na mapie Europy.

Bibliografia

EFL [2025], *Delegowanie kierowców – nowe obowiązki dla przewoźników*, https://efl.pl.

European Commission [2025], https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/road/mobility-package-i_en.

Eurostat [2025], *Road freight transport by type of operation and vehicle registration*.

Gierszewska G., Romanowska M. [2017], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Informacja o stanie transportu drogowego w Polsce w 2023 roku [2024], https://efl.pl.

Kapica A., Janus A., Dynerowicz M. [2020], *Jak w praktyce stosować nowe przepisy pakietu mobilności? Przewodnik dla specjalistów z branży transportowej,* Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa.

Klaus P. [2019], *Pakiet Mobilności I – Wpływ na europejski system transportu drogowego,* Związek Pracodawców Transport i Logistyka Polska, Warszawa.

Komisja Europejska [2021], Wytyczne dot. odpoczynków kierowców w kontekście Pakietu Mobilności, https://transport.ec.europa.eu/system/files/2021-02/mobility-package-questions-and-answers-pl.pdf.

Parlament Europejski [2021], Skutki społeczne Pakietu Mobilności w UE, Bruksela, https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/P-9-2021-001049_PL.html.

Piekarz R. [2021], Pakiet Mobilności – zmiana zasad gry w europejskim transporcie, „Logistyka i Transport", 3.

Poradnik Przewoźnika [2024], „Pakiet Mobilności – wyrok TSUE w sprawie niektórych przepisów", https://poradnikprzewoznika.pl/2024/pakiet-mobilnosci-wyrok-tsue-w-sprawie-niektorych-przepisow/.

PragmaGO [2025], *Pakiet Mobilności – problemy MSP w sektorze transportowym*, https://Pragmago.pl.

PricewaterhouseCoopers [2022], *Transformacja sektora TSL w Europie do 2030 r.,* PricewaterhouseCoopers, Warszawa.

PricewaterhouseCoopers [2023a], *Relokacja działalności operacyjnej przewoźników – przyczyny i skutki*.

PricewaterhouseCoopers [2023b], *Transformacja modeli biznesowych firm transportowych w UE – skutki regulacji*.

Szypniewski M. [2023], *Pakiet mobilności. Zmiany w zatrudnianiu kierowców w transporcie międzynarodowym. Praktyczny przewodnik*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Transport i Logistyka Polska [2025], *Raport „Transport drogowy w Polsce 2024/2025",* Centrum Analiz SpotData, Warszawa.

ZMPD [2025], *ZMPD komentuje opinię rzecznika TSUE ws. obowiązkowego powrotu kierowcy do kraju siedziby firmy*, https://zmpd.zmpd.pl/aktualnosc.php?akt_id=9408.

Akty normatywne

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1054 z dnia 15 lipca 2020 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 561/2006 w odniesieniu do minimalnych wymogów dotyczących maksymalnego dziennego i tygodniowego czasu prowadzenia pojazdu, minimalnych przerw oraz dziennego i tygodniowego okresu odpoczynku oraz zmieniające rozporządzenie (UE) nr 165/2014 w odniesieniu do określania położenia za pomocą tachografów.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1055 z dnia 15 lipca 2020 r. zmieniające rozporządzenia (WE) nr 1071/2009, (WE) nr 1072/2009 i (UE) nr 1024/2012 w celu dostosowania ich do zmian w transporcie drogowym.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1056 z dnia 15 lipca 2020 r. w sprawie elektronicznych informacji dotyczących transportu towarowego.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1057 z dnia 15 lipca 2020 r. ustanawiająca przepisy szczególne w odniesieniu do dyrektywy 96/71/WE i dyrektywy 2014/67/UE dotyczące delegowania kierowców w sektorze transportu drogowego oraz zmieniająca dyrektywę 2006/22/WE w odniesieniu do wymogów w zakresie egzekwowania przepisów oraz rozporządzenie (UE) nr 1024/2012.

Ministerstwo Infrastruktury [2024], *Informacja o stanie transportu drogowego w Polsce w 2023 roku*, Warszawa, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5511/6/8/1/td_w_pl_2022_i_2023.pdf

Rozdział 14. Zmiany przepisów prawa z perspektywy rozwoju budownictwa

Małgorzata Blaszke

14.1. Wstęp

Budownictwo odgrywa fundamentalną rolę w strukturze gospodarki narodowej, stanowiąc nie tylko istotny sektor generujący zatrudnienie, lecz również jeden z kluczowych czynników stymulujących rozwój gospodarczy. Jako dziedzina silnie powiązana z polityką przestrzenną, gospodarczą, środowiskową oraz społeczną podlega złożonym regulacjom prawnym, które cechuje wielopoziomowość i dynamiczny charakter. Ramy prawne odnoszące się do budownictwa ewoluują zarówno na poziomie krajowym, jak i unijnym, będąc odpowiedzią na zmieniające się uwarunkowania technologiczne, środowiskowe oraz społeczno-gospodarcze.

Transformacje legislacyjne w obszarze budownictwa są determinowane przez szereg współczesnych wyzwań, takich jak postępująca cyfryzacja procesów inwestycyjnych, rosnące wymagania w zakresie efektywności energetycznej, implementacja zasad zrównoważonego rozwoju oraz potrzeba usprawnienia procedur administracyjnych. Zarówno w Polsce, jak i w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej podejmowane są inicjatywy zmierzające do modernizacji otoczenia prawnego w taki sposób, aby lepiej odpowiadało ono na potrzeby inwestorów, społeczeństwa obywatelskiego oraz ochrony środowiska.

Celem tego rozdziału jest przedstawienie kompleksowej analizy wpływu kluczowych zmian w przepisach prawa na rozwój sektora budowlanego, z uwzględnieniem aspektów technologicznych, środowiskowych oraz proceduralnych. Przedmiotem analizy będą wybrane regulacje unijne, rozwiązania stosowane w innych krajach UE oraz specyfika polskiego systemu prawnego. Szczególny nacisk poło-

żono na kwestie cyfryzacji (w tym wykorzystanie technologii BIM), regulacje dotyczące zrównoważonego budownictwa, a także konsekwencje legislacyjne dla dynamiki realizacji inwestycji i ich kosztów.

14.2. Ewolucja prawa budowlanego w kontekście innowacji i technologii

Prawo budowlane odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu sektora budownictwa, określając normy techniczne, zasady bezpieczeństwa, warunki realizacji inwestycji oraz ramy administracyjne procesów budowlanych. Ewolucja przepisów prawnych w tej dziedzinie była związana z rozwojem technologicznym, zmianami społecznymi i ekonomicznymi oraz rosnącymi wymaganiami w zakresie ochrony środowiska [Szruba, 2021]. Współczesne innowacje w budownictwie (tab. 14.1), takie jak modelowanie informacji o budynku (BIM), druk 3D, inteligentne materiały, sztuczna inteligencja czy zautomatyzowane systemy budowlane, powodują konieczność dostosowania regulacji prawnych do nowych realiów technicznych i gospodarczych [Wong, Zhou, 2015; Pierobon i in., 2019]. Jednocześnie polityka Unii Europejskiej, a także globalne inicjatywy związane z ograniczeniem lub całkowitym wykluczeniem emisji CO_2 oraz efektywnością energetyczną, wymuszają zmiany legislacyjne ukierunkowane na promowanie zrównoważonego budownictwa i cyfryzację procesów inwestycyjnych [European Parliament, 2010; Sun i in., 2017].

Tabela 14.1. Kluczowe innowacje technologiczne w budownictwie, ich zastosowanie oraz wymagania legislacyjne

Obszar innowacji	Zastosowanie w budownictwie	Wymagania legislacyjne
Technologia BIM	Cyfrowe zarządzanie projektami, dokumentacja, nadzór	Standardy wymiany danych, odpowiedzialność za modele, certyfikacja
Druk 3D	Szybka, ekonomiczna budowa przy niskim zużyciu zasobów	Normy techniczne, certyfikacja materiałów, odpowiedzialność za wady
Sztuczna inteligencja	Optymalizacja kosztów, harmonogramów, predykcja usterek	Regulacje dotyczące danych, odpowiedzialność za decyzje AI
Inteligentne materiały budowlane	Nowe właściwości materiałów (np. samonaprawa, regulacja światła)	Nowe normy jakości i parametrów technicznych
Efektywność energetyczna	Zmniejszenie emisji CO_2, zastosowanie OZE	Wdrożenie dyrektyw UE, standardy nZEB

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z najważniejszych aspektów współczesnej ewolucji prawa budowlanego jest integracja cyfrowych narzędzi zarządzania projektami, w tym technologii BIM.

W krajach europejskich, takich jak Wielka Brytania, Niemcy, Francja i Hiszpania, wdrożenie BIM stało się obowiązkowe w zamówieniach publicznych, co znacząco podniosło jakość dokumentacji projektowej i usprawniło nadzór nad inwestycjami [Umar, 2021]. W Polsce mimo braku ustawowego obowiązku stosowania BIM wprowadza się przepisy umożliwiające wykorzystanie tej technologii w postępowaniach administracyjnych, a także w zamówieniach publicznych [Apollo, Grzyl, 2023]. Wdrożenie BIM wymaga jednak dalszych zmian legislacyjnych, w tym określenia standardów wymiany danych cyfrowych, ustalenia zasad odpowiedzialności za modele cyfrowe oraz wdrożenia mechanizmów certyfikacji dla projektów realizowanych z wykorzystaniem tej technologii [Symela, Woźniak, 2023].

Innym istotnym obszarem, który wymaga dostosowania prawa budowlanego, jest rosnąca rola druku 3D w budownictwie. Technologia ta umożliwia szybką i ekonomiczną budowę obiektów przy minimalnym zużyciu materiałów i energii. Jej zastosowanie w praktyce napotyka jednak na liczne bariery prawne, takie jak brak jednoznacznych norm technicznych dotyczących trwałości i bezpieczeństwa obiektów drukowanych w technologii 3D, trudności związane z procesem certyfikacji materiałów oraz niejasności dotyczące odpowiedzialności prawnej za ewentualne wady konstrukcyjne [Khan i in., 2023; Robayo-Salazar i in., 2023]. Kraje, które inwestują w rozwój tej technologii, w tym Holandia, Stany Zjednoczone oraz Chiny, prowadzą intensywne prace nad wprowadzeniem odpowiednich regulacji, które umożliwią pełne wdrożenie druku 3D w sektorze budowlanym.

Coraz większe znaczenie zyskuje zastosowanie sztucznej inteligencji w projektowaniu, zarządzaniu i monitorowaniu realizacji inwestycji. Algorytmy AI już dziś znajdują zastosowanie w analizie kosztów, optymalizacji harmonogramów budowlanych oraz przewidywaniu awarii konstrukcyjnych. W przyszłości coraz większą rolę będą odgrywać autonomiczne maszyny budowlane oraz systemy predykcyjne, które pozwolą na redukcję kosztów oraz poprawę bezpieczeństwa na placach budowy. Jednak szerokie wdrożenie tych technologii wiąże się z koniecznością opracowania nowych regulacji dotyczących odpowiedzialności prawnej za decyzje podejmowane przez algorytmy AI, ochrony danych generowanych przez inteligentne systemy oraz zasad certyfikacji autonomicznych urządzeń budowlanych [Abioye i in., 2021; Pillai, Matus, 2020; Fisher i in., 2021].

Obszarem, w którym innowacje technologiczne wywierają coraz większy wpływ na regulacje prawne, jest także inżynieria materiałowa. Nowoczesne, inteligentne materiały budowlane, takie jak samonaprawiający się beton, szkło o regulowanej przepuszczalności światła czy materiały zmieniające swoje właściwości w zależności od warunków atmosferycznych, wymagają nowych standardów jakości oraz dostosowania norm dotyczących ich zastosowania w budownictwie [Marcinkowski i in., 2018; Lekan i in., 2022]. W Polsce, podobnie jak w innych krajach Unii Europejskiej, konieczne będzie wprowadzenie aktów prawnych określających parametry techniczne dla tych innowacyjnych materiałów, co pozwoli na ich szerokie wykorzystanie w nowoczesnym budownictwie.

Równolegle do rozwoju technologii budowlanych zmieniają się także regulacje dotyczące zrównoważonego rozwoju oraz efektywności energetycznej budynków. Unia Europejska wprowadza szereg dyrektyw i regulacji, których celem jest ograniczenie emisji CO_2 oraz zmniejszenie zużycia energii w sektorze budowlanym [European Parliament, 2010]. Dyrektywa w sprawie charakterystyki energetycznej budynków oraz nowe przepisy dotyczące neutralności klimatycznej wymuszają na państwach członkowskich wdrażanie rygorystycznych standardów efektywności energetycznej oraz stosowanie odnawialnych źródeł energii w budownictwie [Wolf i in., 2021].

Ewolucja prawa budowlanego w kontekście innowacji i technologii jest procesem dynamicznym i wielowymiarowym. Digitalizacja procesu budowlanego, rozwój nowych materiałów, automatyzacja oraz wdrażanie ekologicznych standardów budownictwa wymagają kompleksowych zmian legislacyjnych, które uwzględnią zarówno aspekty techniczne, jak i społeczne oraz środowiskowe. Państwa, które najskuteczniej dostosują swoje regulacje do nowoczesnych technologii, zyskają przewagę konkurencyjną w sektorze budowlanym, przyczyniając się jednocześnie do zrównoważonego rozwoju i zwiększenia efektywności realizowanych inwestycji [Agenbag, Amoah, 2021; Green, 2022; Iliescu, Ciocan, 2017].

14.3. Regulacje prawne a zrównoważony rozwój budownictwa

Współczesne budownictwo coraz częściej koncentruje się na aspektach ekologicznych, a polityka klimatyczna Unii Europejskiej oraz międzynarodowe porozumienia, takie jak Porozumienie Paryskie, wywierają znaczący wpływ na kształt przepisów prawnych regulujących tę dziedzinę [UN CCC, 2015; European Commission, 2021].

Tabela 14.2. Najważniejsze obszary regulacji prawnych wpływających na zrównoważony rozwój budownictwa

Obszar regulacji	Cel regulacyjny	Wyzwania prawne
Efektywność energetyczna (nZEB)	Redukcja zużycia energii i emisji CO_2	Wdrożenie rygorystycznych standardów energetycznych
Gospodarka odpadami budowlanymi	Zmniejszenie ilości odpadów i promowanie recyklingu	Brak spójnych systemów monitorowania i egzekucji
Zielona infrastruktura	Adaptacja do zmian klimatu, zwiększenie retencji wody	Niedostateczne uwzględnianie w przepisach lokalnych
Cyfryzacja i AI (BIM)	Optymalizacja procesów, zmniejszenie śladu węglowego	Brak regulacji dot. danych cyfrowych i odpowiedzialności
Materiały budowlane (recykling, certyfikacja)	Zwiększenie ponownego użycia materiałów, jakość ekologiczna	Niska skuteczność egzekwowania oraz brak norm certyfikacji

Źródło: opracowanie własne.

Jednym z najważniejszych aktów prawnych w tym zakresie jest Dyrektywa 2010/31/UE w sprawie charakterystyki energetycznej budynków, która wprowadza obowiązek stosowania technologii ograniczających zużycie energii [European Parliament, 2010]. Zgodnie z jej przepisami wszystkie nowo powstające budynki powinny spełniać normy budynków o niemal zerowym zużyciu energii (nZEB). W Polsce przepisy te zostały wdrożone przez nowelizację ustawy Prawo budowlane oraz ustawy o charakterystyce energetycznej budynków, co skutkuje koniecznością stosowania nowoczesnych technologii, takich jak pompy ciepła, panele fotowoltaiczne czy systemy odzyskiwania energii [Ministerstwo Klimatu i Środowiska, 2024]. Ponadto rozwijane są regulacje dotyczące gospodarki odpadami budowlanymi, które mają na celu ograniczenie ilości odpadów trafiających na składowiska oraz zwiększenie wykorzystania materiałów z recyklingu. W krajach skandynawskich oraz w Niemczech obowiązują przepisy zobowiązujące inwestorów do przedstawiania szczegółowych planów zarządzania odpadami już na etapie uzyskiwania pozwolenia na budowę [EEA, 2020]. W Polsce, choć pewne regulacje w tym zakresie istnieją, nadal brak jednolitego systemu monitorowania i egzekwowania tych przepisów.

Regulacje prawne odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu sektora budownictwa, wyznaczając standardy techniczne, ekologiczne i społeczne, które wpływają na jakość, bezpieczeństwo oraz oddziaływanie środowiskowe realizowanych inwestycji. W kontekście globalnych wyzwań związanych ze zmianami klimatu oraz koniecznością ograniczenia emisji gazów cieplarnianych prawo budowlane oraz akty normatywne regulujące sektor budownictwa muszą uwzględniać zasady zrównoważonego rozwoju [Yilmaz, Bakiş, 2015; Kiani, Mavi i in., 2021; Zavadskas i in., 2018; Opoku i in., 2019].

Na poziomie Unii Europejskiej kluczową rolę w kształtowaniu legislacji wspierającej zrównoważone budownictwo odgrywają dyrektywy i rozporządzenia mające na celu zwiększenie efektywności energetycznej budynków oraz ograniczenie zużycia zasobów naturalnych. Wprowadzenie dyrektywy w sprawie charakterystyki energetycznej budynków (2010/31/UE) [European Parliament, 2010], która w późniejszych latach została zmodyfikowana w celu uwzględnienia bardziej rygorystycznych norm emisyjnych, wymusiło na państwach członkowskich wdrażanie przepisów zobowiązujących inwestorów do realizacji obiektów o niemal zerowym zużyciu energii [European Parliament, 2018]. Dodatkowo w ramach pakietu „Fit for 55" wprowadzono nowe wymogi dotyczące modernizacji istniejących budynków, określając minimalne standardy energetyczne i dążąc do stopniowego wycofywania obiektów o wysokim zapotrzebowaniu na energię [European Commission, 2021].

W Polsce implementacja unijnych regulacji w zakresie zrównoważonego budownictwa wymaga dostosowania krajowego prawa budowlanego oraz przepisów dotyczących planowania przestrzennego. Wprowadzenie aktów prawnych, takich jak ustawa o efektywności energetycznej oraz nowelizacje Prawa budowlanego, stwo-

rzyło podstawy do wdrażania technologii ograniczających zużycie energii oraz promowania budownictwa pasywnego i energooszczędnego. W dalszym ciągu jednakże pozostaje wyzwaniem efektywna kontrola przestrzegania norm środowiskowych oraz ograniczenie barier administracyjnych, które mogą spowalniać rozwój inwestycji ekologicznych [Węglarz i in., 2025; Leszczyński, Smolarek, 2024].

W kontekście zrównoważonego budownictwa istotne znaczenie mają także regulacje dotyczące wykorzystywania materiałów budowlanych oraz gospodarki odpadami. Unia Europejska poprzez rozporządzenia i wytyczne zawarte w Europejskim Zielonym Ładzie [Komisja Europejska, 2019] oraz w strategii „Fala renowacji…" dąży do zwiększenia udziału recyklingu materiałów budowlanych oraz promowania modelu gospodarki obiegu zamkniętego w sektorze budowlanym [Komisja Europejska, 2020]. W Polsce przepisy w tym zakresie koncentrują się na ograniczeniu składowania odpadów budowlanych oraz wprowadzaniu mechanizmów umożliwiających ich ponowne wykorzystanie, jednak praktyka wskazuje na potrzebę skuteczniejszego egzekwowania obowiązujących regulacji oraz intensyfikację działań na rzecz certyfikacji ekologicznych materiałów budowlanych.

Jednym z kluczowych zagadnień regulacyjnych związanych ze zrównoważonym rozwojem budownictwa jest także rola technologii cyfrowych w optymalizacji procesów projektowania, realizacji i eksploatacji budynków. Wdrażanie metodologii BIM (*Building Information Modelling*) oraz narzędzi opartych na sztucznej inteligencji pozwala na bardziej precyzyjne zarządzanie zasobami, ograniczenie ilości odpadów oraz zmniejszenie śladu węglowego inwestycji budowlanych [Sepasgozar i in., 2023; Lucchi, 2023]. Jednakże szerokie wdrożenie tych technologii wymaga uregulowania kwestii prawnych związanych z własnością danych cyfrowych, odpowiedzialnością za błędy w modelach projektowych oraz integracją cyfrowych narzędzi z obowiązującymi procedurami administracyjnymi.

W kontekście zrównoważonego rozwoju budownictwa znaczenie kluczowe ma także legislacja dotycząca zielonej infrastruktury oraz adaptacji miast do zmian klimatycznych. Wzrost liczby ekstremalnych zjawisk pogodowych oraz rosnące zagrożenie związane z nadmiernym zabetonowaniem terenów miejskich powodują konieczność wdrażania przepisów wspierających rozwój zielonych dachów, ścian retencyjnych oraz systemów gromadzenia i wykorzystywania wody deszczowej [Szulczewska i in., 2022; Karaczun i in., 2022]. W tym zakresie państwa Unii Europejskiej, w tym Polska, stopniowo wprowadzają regulacje zobowiązujące inwestorów do uwzględniania elementów zielonej infrastruktury w nowych projektach budowlanych.

Regulacje prawne stanowią fundament rozwoju zrównoważonego budownictwa, określając zarówno wymagania techniczne, jak i zasady ekologiczne oraz społeczne związane z realizacją inwestycji. W obliczu globalnych wyzwań klimatycznych oraz rosnących oczekiwań społecznych dotyczących jakości środowiska zabudo-

wanego konieczne jest dalsze dostosowywanie przepisów do dynamicznie rozwijających się technologii oraz standardów środowiskowych. Skuteczna polityka legislacyjna w tym zakresie nie tylko umożliwi redukcję negatywnego wpływu budownictwa na środowisko, ale także stworzy warunki do innowacyjnego i efektywnego rozwoju sektora budowlanego.

14.4. Deregulacje i uproszczenia procedur administracyjnych

Deregulacje i uproszczenia procedur administracyjnych stanowią istotny element współczesnych reform prawnych w sektorze budownictwa, mający na celu przyspieszenie procesów inwestycyjnych, zmniejszenie obciążeń biurokratycznych oraz ułatwienie dostępu do rynku dla nowych podmiotów [Ministerstwo Rozwoju i Technologii, 2023]. W kontekście dynamicznych zmian technologicznych, zrównoważonego rozwoju oraz rosnących oczekiwań inwestorów i społeczeństwa państwa dążą do optymalizacji mechanizmów prawnych w taki sposób, aby zachować równowagę pomiędzy efektywnością administracyjną a zapewnieniem wysokich standardów bezpieczeństwa, jakości i zgodności z wymaganiami środowiskowymi [OECD, 2022].

Reformy w zakresie deregulacji i uproszczeń procedur administracyjnych są odpowiedzią na liczne wyzwania związane z przewlekłością procesów decyzyjnych, wieloetapowością uzgodnień oraz nadmiernym formalizmem prawnym, które w wielu krajach hamują rozwój sektora budownictwa oraz ograniczają możliwości wdrażania innowacyjnych technologii [World Bank, 2020].

Jednym z kluczowych obszarów reform deregulacyjnych jest uproszczenie procedur uzyskiwania pozwoleń na budowę. W wielu krajach Unii Europejskiej, w tym w Polsce, tradycyjny model administracyjny charakteryzował się skomplikowanymi i czasochłonnymi postępowaniami, wymagającymi licznych uzgodnień, decyzji i zaświadczeń. Wprowadzenie nowych regulacji, takich jak uproszczone procedury zgłoszeniowe dla wybranych kategorii inwestycji, digitalizacja postępowań administracyjnych oraz ułatwienia w zakresie wydawania decyzji środowiskowych, znacząco przyczyni się do skrócenia czasu realizacji projektów budowlanych. Reforma Prawa budowlanego w Polsce, wprowadzająca m.in. uproszczoną procedurę dla domów jednorodzinnych do 70 m^2, stanowi przykład działań mających na celu zwiększenie dostępności mieszkań oraz redukcję kosztów administracyjnych związanych z małymi inwestycjami budowlanymi [Kołacińska, Zaborowski, 2021; Maziarz, 2022; Rydzewska, 2021].

Deregulacja procesów administracyjnych nie ogranicza się jedynie do skrócenia procedur związanych z pozwoleniami na budowę, lecz obejmuje także eliminację zbędnych regulacji utrudniających prowadzenie działalności w sektorze budowla-

nym. W wielu państwach podjęto działania ograniczające liczby wymaganych licencji i certyfikatów dla przedsiębiorstw budowlanych, co pozwala na zwiększenie konkurencyjności rynku oraz ułatwia wejście na niego nowym podmiotom. Jednocześnie deregulacja nie może prowadzić do obniżenia standardów jakości i bezpieczeństwa, dlatego współczesne reformy prawne często idą w parze z wdrażaniem nowoczesnych mechanizmów nadzoru, takich jak cyfrowe systemy monitorowania realizacji inwestycji, automatyzacja procesów kontrolnych oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji do analizy zgodności projektów z obowiązującymi normami [Navon, 2005; Quah i in., 2023].

Cyfryzacja procesów administracyjnych odgrywa kluczową rolę w deregulacji i uproszczeniach, umożliwiając bardziej transparentne, szybkie i efektywne zarządzanie procesami budowlanymi. Wdrożenie zintegrowanych systemów elektronicznych takich jak portal e-budownictwo umożliwia inwestorom składanie wniosków online, monitorowanie postępów spraw administracyjnych oraz komunikację z urzędami w sposób całkowicie cyfrowy. W krajach skandynawskich oraz w Estonii, gdzie procesy administracyjne zostały niemal całkowicie zdigitalizowane, czas oczekiwania na pozwolenia budowlane został skrócony nawet o 50%, co znacząco wpłynęło na dynamikę sektora budownictwa oraz ułatwiło wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych [Espinosa, Pino, 2025].

Uproszczenia procedur administracyjnych mają również istotne znaczenie w kontekście polityki zrównoważonego rozwoju. Nadmierne formalności oraz długi czas oczekiwania na decyzje administracyjne często stanowią barierę dla realizacji inwestycji ekologicznych, takich jak budownictwo energooszczędne, odnawialne źródła energii czy zielona infrastruktura miejska. Wprowadzenie procedur priorytetowego rozpatrywania wniosków dotyczących inwestycji o wysokiej efektywności energetycznej oraz systemów certyfikacji proekologicznych projektów może stanowić istotny impuls do rozwoju budownictwa neutralnego klimatycznie [European Commission, 2020].

Warto jednak zauważyć, że proces deregulacji i upraszczania procedur administracyjnych nie jest pozbawiony wyzwań. Nadmierna liberalizacja przepisów może prowadzić do obniżenia standardów bezpieczeństwa oraz jakości realizowanych inwestycji, co w dłuższej perspektywie może skutkować koniecznością ponownej regulacji sektora [OECD, 2022]. Dlatego istotne jest znalezienie równowagi pomiędzy ułatwieniem procesów administracyjnych a zapewnieniem odpowiednich mechanizmów kontroli jakości i zgodności inwestycji z wymaganiami technicznymi oraz środowiskowymi.

Podsumowując, deregulacje i uproszczenia procedur administracyjnych stanowią jeden z kluczowych kierunków reform prawnych w sektorze budownictwa, mających na celu przyspieszenie procesów inwestycyjnych, zwiększenie dostępności rynku dla nowych podmiotów oraz redukcję barier administracyjnych. Współczesne podejście do deregulacji coraz częściej łączy uproszczenia formalne z cyfryza-

cją procesów oraz wdrażaniem inteligentnych systemów nadzoru, co pozwala na zachowanie wysokich standardów jakości i bezpieczeństwa. W kontekście zrównoważonego rozwoju kluczowe jest dostosowanie regulacji w taki sposób, aby ułatwiały realizację inwestycji proekologicznych oraz umożliwiały efektywne stosowanie nowoczesnych technologii budowlanych. W perspektywie długoterminowej deregulacja i cyfryzacja administracji mogą się przyczynić do znaczącego wzrostu efektywności sektora budownictwa, ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko oraz stworzenia bardziej przejrzystych i przyjaznych dla inwestorów procedur administracyjnych.

14.5. Wyzwania związane ze zmianami w prawie budowlanym

Zmiany w prawie budowlanym są nieuniknionym elementem ewolucji sektora budownictwa, wynikającym zarówno z rozwoju technologicznego, jak i konieczności dostosowania przepisów do nowych wyzwań społecznych, ekonomicznych i środowiskowych [OECD, 2022]. Proces legislacyjny w tym obszarze obejmuje nie tylko uproszczenie procedur administracyjnych czy deregulację, ale także wdrażanie nowych standardów technicznych, regulacji dotyczących zrównoważonego budownictwa oraz mechanizmów kontroli jakości i bezpieczeństwa inwestycji [European Commission, 2020].

Wprowadzanie zmian prawnych niesie jednak ze sobą liczne wyzwania związane z koniecznością zapewnienia stabilności przepisów, efektywności ich wdrażania oraz eliminacji ryzyka nadmiernego skomplikowania regulacji, które mogłoby negatywnie wpłynąć na sektor budownictwa i jego uczestników [Michalak, Rosiek, Szyja, 2020, s. 16–22; Sobolewski, 2011; Żurek, Oparcik, 2024].

Jednym z podstawowych wyzwań związanych ze zmianami w prawie budowlanym jest potrzeba zachowania równowagi pomiędzy deregulacją a koniecznością utrzymania wysokich standardów bezpieczeństwa i jakości budowli. Dążenie do uproszczenia procesów administracyjnych oraz ograniczenia barier biurokratycznych może prowadzić do niezamierzonych konsekwencji w postaci obniżenia warunków technicznych lub osłabienia mechanizmów kontrolnych. Kluczowe jest zatem, aby każda reforma legislacyjna w obszarze budownictwa była poprzedzona dogłębną analizą skutków regulacyjnych oraz konsultacjami z przedstawicielami branży, środowisk naukowych i organizacji zajmujących się bezpieczeństwem budowlanym [Wieteska-Rosiak i in., 2020].

Wyzwanie stanowi również dynamiczny rozwój technologii budowlanych, który często wyprzedza tempo dostosowywania regulacji prawnych. Innowacyjne materiały budowlane, technologie modułowe, druk 3D czy budownictwo pasywne wymagają nowych standardów technicznych i norm prawnych, które określą warunki

ich stosowania. Brak odpowiednich regulacji może prowadzić do sytuacji, w której przedsiębiorstwa napotykają trudności w legalnym wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań, a urzędy administracji budowlanej nie są przygotowane do skutecznej oceny zgodności innowacyjnych projektów z obowiązującymi przepisami. Z kolei nadmiernie restrykcyjne regulacje mogą ograniczać potencjał wdrażania nowoczesnych technologii, spowalniając rozwój sektora i zmniejszając jego konkurencyjność na arenie międzynarodowej [Michalski i in., 2024].

Kolejnym ważnym aspektem zmian w prawie budowlanym jest ich wpływ na realizację polityki zrównoważonego rozwoju i ochrony środowiska. Współczesne regulacje coraz częściej uwzględniają wymagania związane z efektywnością energetyczną, gospodarką cyrkularną oraz minimalizacją śladu węglowego w sektorze budownictwa [European Commission, 2021]. Implementacja tych przepisów wymaga jednak odpowiednich mechanizmów wsparcia finansowego, technologicznego oraz administracyjnego. Niekiedy przepisy proekologiczne stają się obciążeniem dla inwestorów, zwiększając koszty realizacji projektów budowlanych oraz wydłużając procedury uzyskiwania pozwoleń (KAPE, 2022). Kluczowym wyzwaniem jest zatem znalezienie optymalnych rozwiązań legislacyjnych, które z jednej strony promują budownictwo przyjazne dla środowiska, a z drugiej nie prowadzą do nadmiernego wzrostu kosztów i ograniczenia dostępności mieszkań oraz infrastruktury publicznej.

Zmiany w prawie budowlanym wiążą się również z koniecznością zapewnienia spójności i stabilności przepisów. Częste nowelizacje, niejasne interpretacje prawne oraz rozbieżności pomiędzy regulacjami krajowymi i unijnymi mogą prowadzić do niepewności prawnej wśród inwestorów i przedsiębiorstw budowlanych. Stabilność regulacji jest kluczowym czynnikiem wpływającym na rozwój sektora, ponieważ długoterminowe inwestycje infrastrukturalne wymagają przewidywalnych warunków prawnych [Li i in., 2013; Sinha i in., 2013; Scrucca i in., 2023]. W związku z tym proces legislacyjny powinien być prowadzony w sposób strategiczny, z uwzględnieniem perspektywy długoterminowej oraz harmonizacji przepisów z regulacjami międzynarodowymi.

Jednym z ważnych aspektów skutecznego wdrażania zmian prawnych w sektorze budownictwa jest edukacja i dostosowanie kompetencji zawodowych do nowych wymagań regulacyjnych. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz nowych norm prawnych wymaga nie tylko odpowiednich zmian w systemie prawnym, ale także szkoleń dla inżynierów, architektów, inspektorów nadzoru oraz urzędników administracji budowlanej. Brak odpowiedniego przygotowania kadry może prowadzić do problemów z interpretacją i stosowaniem nowych regulacji, co w konsekwencji może skutkować opóźnieniami w realizacji inwestycji oraz zwiększonym ryzykiem błędów projektowych i wykonawczych.

Kolejnym wyzwaniem jest digitalizacja procesów administracyjnych i wdrażanie nowoczesnych narzędzi informatycznych w zakresie zarządzania dokumentacją

budowlaną, wydawania pozwoleń oraz monitorowania zgodności inwestycji z przepisami [Tracz, 2017]. Transformacja cyfrowa administracji budowlanej, choć niesie wiele korzyści w postaci usprawnienia procesów decyzyjnych i zwiększenia przejrzystości procedur, wymaga znacznych inwestycji infrastrukturalnych oraz zmian organizacyjnych w urzędach. Wprowadzenie elektronicznych systemów zarządzania danymi budowlanymi oraz automatyzacji procesów kontrolnych jest niezbędnym krokiem w kierunku poprawy efektywności administracji, jednak ich wdrożenie musi być przeprowadzone w sposób skoordynowany i dostosowany do rzeczywistych potrzeb sektora.

Zmiany w prawie budowlanym stanowią znaczący element kształtowania przyszłości sektora budowlanego, jednak ich skuteczność zależy od wielu czynników, takich jak odpowiednie mechanizmy wdrażania, wsparcie technologiczne, stabilność regulacji oraz kompetencje zawodowe uczestników rynku. Proces legislacyjny w tym obszarze powinien uwzględniać zarówno aspekty deregulacyjne i administracyjne, jak i potrzeby związane z wdrażaniem innowacji technologicznych oraz polityką zrównoważonego rozwoju. Kluczowym wyzwaniem pozostaje znalezienie właściwej równowagi pomiędzy uproszczeniem procedur a zapewnieniem wysokiej jakości i bezpieczeństwa inwestycji, co wymaga kompleksowego podejścia uwzględniającego interdyscyplinarny charakter sektora budownictwa.

14.6. Zakończenie

W publikacji przedstawiono analizę zmian przepisów prawnych wpływających na rozwój sektora budownictwa, uwzględniając uwarunkowania technologiczne, środowiskowe oraz administracyjne. Podkreślono, że dynamika rozwoju budownictwa determinowana jest m.in. przez postępującą cyfryzację procesów inwestycyjnych, wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju oraz potrzebę usprawnienia procedur administracyjnych.

Zidentyfikowano główne kierunki zmian legislacyjnych, obejmujące:

- integrację technologii cyfrowych (zwłaszcza BIM) z procesami planowania, projektowania i realizacji inwestycji,
- regulacje dotyczące nowych technologii, takich jak druk 3D, inteligentne materiały czy sztuczna inteligencja,
- zaostrzenie norm w zakresie efektywności energetycznej i redukcji emisji CO_2, zgodnie z polityką klimatyczną UE.

Wskazano, że prawo budowlane w Polsce i w innych państwach członkowskich UE ulega ewolucji w kierunku dostosowania do innowacji technologicznych i wymogów środowiskowych. Jednocześnie zauważono istotne deficyty legislacyjne, m.in. w zakresie uregulowania odpowiedzialności prawnej za modele cyfrowe, certyfikacji materiałów oraz wdrażania procedur dla nowych technologii.

Podkreślono rolę regulacji wspierających zrównoważone budownictwo, w tym wdrażanie standardów nZEB, promowanie gospodarki o obiegu zamkniętym oraz zielonej infrastruktury. Zwrócono uwagę na konieczność skutecznej implementacji dyrektyw unijnych oraz eliminację barier administracyjnych ograniczających tempo transformacji ekologicznej.

Analizie poddano również reformy deregulacyjne i cyfryzacyjne, które mają na celu usprawnienie procesów inwestycyjnych. Wykazano, że uproszczenia procedur administracyjnych, wdrażanie platform elektronicznych oraz automatyzacja nadzoru budowlanego sprzyjają zwiększeniu efektywności sektora, jednak wymagają równoległego zapewnienia wysokich standardów bezpieczeństwa i jakości.

Wśród głównych wyzwań wymieniono:

- potrzebę zapewnienia spójności i stabilności przepisów,
- dostosowanie regulacji do tempa rozwoju technologii,
- ryzyko nadmiernej liberalizacji przy braku odpowiednich mechanizmów kontrolnych,
- konieczność kształcenia kadr w zakresie nowych norm technicznych i prawnych,
- zapewnienie warunków organizacyjnych i infrastrukturalnych do pełnej cyfryzacji administracji budowlanej.

Wnioski wskazują na konieczność dalszego dostosowywania prawa budowlanego do realiów technologicznych i klimatycznych. Skuteczność regulacji będzie zależeć od ich spójności, przewidywalności oraz zdolności do równoważenia interesów inwestorów, społeczeństwa i środowiska naturalnego.

Bibliografia

Abioye S.O., Oyedele L.O., Akanbi L., Ajayi A., Davila Delgado J.M., Bilal M., Akinade O.O., Ahmed A. [2021], *Artificial intelligence in the construction industry: A review of present status, opportunities and future challenges*, „Journal of Building Engineering", 44, https://doi.org/10.1016/j.jobe.2021.103299.

Agenbag H., Amoah C. [2021], *The impact of modern construction technology on the workforce in the construction industry*, IOP Conference Series: „Earth and Environmental Science", 654(1).

Apollo M., Grzyl B. [2023], *Aktualny stan wdrożenia BIM w polskich firmach budowlanych*, „Materiały Budowlane", 1(2), https://doi.org/10.15199/33.2023.02.07.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/31/UE z dnia 19 maja 2010 r. w sprawie charakterystyki energetycznej budynków [2010], https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex:32010L0031.

Espinosa V.I., Pino A. [2025], *E-Government as a Development Strategy: The Case of Estonia*, „International Journal of Public Administration", 48(2), https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2316128.

European Commission [2020], Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *A Renova-*

tion Wave for Europe – Greening our buildings, creating jobs, improving lives, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0662.

European Commission [2021], Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions Empty *„Fit for 55": Delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to climate neutrality*, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52021DC0550.

European Environment Agency [2020], *Construction and demolition waste: Challenges and opportunities in a circular economy*, https://www.eea.europa.eu.

European Parliament [2010], *Directive 2010/31/EU of the European Parliament and of the Council of 19 May 2010 on the energy performance of buildings*, Official Journal of the European Union L 153/13, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32010L0031.

European Parliament [2018], *Directive 2018/844 EU of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 amending Directive 2010/31/EU on the energy performance of buildings and Directive 2012/27/EU on energy efficiency (Text with EEA relevance)*, PE/4/2018/REV/1, https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/844/oj/eng.

Fisher M., Mascardi V., Rozier K.Y., Schlingloff B.-H., Winikoff M., Yorke-Smith N. [2021], *Towards a framework for certification of reliable autonomous systems*, „Autonomous Agents and Multi-Agent Systems", 35(1), https://doi.org/10.1007/s10458-020-09487-2.

Green S.D. [2022], *Modern methods of construction: Reflections on the current research agenda*, „Buildings and Cities", 3(1), https://doi.org/10.5334/bc.265.

Iliescu M., Ciocan R. [2017], *Modern Technologies Innovation in Use for Quality Control on Construction Site*, „Procedia Engineering", 181, https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.499.

KAPE [2022], *Aktualne dokumenty strategiczne w zakresie efektywności energetycznej i transformacji energetycznej*, Krajowa Agencja Poszanowania Energii S.A., https://bups.kape.gov.pl/wp-content/uploads/2024/04/1-ST-POLICY-BRIEF_Aktualne-dokumenty-strategiczne.pdf.

Karaczun Z.M., Bojanowski J., Zawieska J., Swoczyna B. [2022], *Adaptacja do zmiany klimatu w programach ochrony środowiska małych i średnich polskich miast*, „Studia BAS", 71(3), https://doi.org/10.31268/StudiaBAS.2022.21.

Khan S.A., Jassim M., Ilcan H., Sahin O., Bayer İ.R., Sahmaran M., Koc M. [2023], *3D printing of circular materials: Comparative environmental analysis of materials and construction techniques*, „Case Studies in Construction Materials", 18, https://doi.org/10.1016/j.cscm.2023.e02059.

Kiani Mavi R., Gengatharen D., Kiani Mavi N., Hughes R., Campbell A., Yates R. [2021], *Sustainability in Construction Projects: A Systematic Literature Review*, „Sustainability", 13(4), https://doi.org/10.3390/su13041932.

Kołacińska S., Zaborowski T. [2021], *Czy wprowadzenie możliwości budowy domu jednorodzinnego w oparciu o zgłoszenie rzeczywiście usprawniło proces inwestycyjny? Analiza na przykładzie m.st. Warszawy (Polska)*, „Budownictwo i Architektura", 20(3).

Komisja Europejska [2019], Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Europejski Zielony Ład", https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640&qid=1653851156228.

Komisja Europejska [2020], Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów „Fala renowacji na potrzeby Europy – ekologizacja budynków, tworzenie miejsc pracy, poprawa jakości życia", https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0662.

Lekan A., Aigbavboa C., Babatunde O., Olabosipo F., Christiana A. [2022], *Disruptive technological innovations in construction field and fourth industrial revolution intervention in the achievement of the sustainable development goal*, „International Journal of Construction Management", 22(14), https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1819522.

Leszczyński A., Smolarek N. [2024], *Projekt NEEST: dążenie do zeroemisyjnych i zrównoważonych miast w Polsce*, „Energetyka Rozproszona", 11.

Li D.H.W., Yang L., Lam J.C. [2013], *Zero energy buildings and sustainable development implications – A review*, „Energy", 54, https://doi.org/10.1016/j.energy.2013.01.070.

Lucchi E. [2023], *Digital twins for the automation of the heritage construction sector*, „Automation in Construction", 156, https://doi.org/10.1016/j.autcon.2023.105073.

Marcinkowski R., Krawczyńska-Piechna A., Biruk S. [2018], *Robotyzacja i automatyzacja. Innowacje technologiczne w budownictwie*, cz. 4, „Builder", 22.

Maziarz A. [2022], *Uproszczenie wymagań prawno-budowlanych w ustawie z 17.09. 2021 r. o zmianie ustawy – Prawo budowlane oraz ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym*, „Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego", 11.

Michalak D., Rosiek K., Szyja P. [2020], *Gospodarka niskoemisyjna – gospodarka cyrkularna – zielona gospodarka. Uwarunkowania i wzajemne powiązania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Michalski D., Borkowski K., Borkowski D. [2024], *Strategiczne wyzwanie ESG dla elektroenergetyki*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny", 13(3), https://doi.org/10.7172/2299-5749.IKAR.3.13.2.

Ministerstwo Klimatu i Środowiska [2024], *Krajowy Plan w dziedzinie Energii i Klimatu do 2030 r. (Aktualizacja KPEiK z 2019 r.)*, https://bip.mos.gov.pl/fileadmin/user_upload/bip/dostep_do_informacji/2024-10-11_Projekt_aKPEiK.pdf.

Ministerstwo Rozwoju i Technologii [2023], *Deregulacja prawa budowlanego – ustawa uchwalona przez Sejm*, https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/deregulacja-prawa-budowalnego-ustawa-uchwalona-przez-sejm.

Navon R. [2005], *Automated project performance control of construction projects*, „Automation in Construction", 14(4), https://doi.org/10.1016/j.autcon.2004.09.006.

OECD [2022], *Better Regulation Practices across the European Union 2022*, OECD, https://doi.org/10.1787/6e4b095d-en.

Opoku D.-G.J., Ayarkwa J., Agyekum K. [2019], *Barriers to environmental sustainability of construction projects*, „Smart and Sustainable Built Environment", 8(4), https://doi.org/10.1108/SASBE-08-2018-0040.

Pierobon F., Huang M., Simonen K., Ganguly I. [2019], *Environmental benefits of using hybrid CLT structure in midrise non-residential construction: An LCA based comparative case study in the U.S. Pacific Northwest*, „Journal of Building Engineering", 26, https://doi.org/10.1016/j.jobe.2019.100862.

Pillai V.S., Matus K.J.M. [2020], *Towards a responsible integration of artificial intelligence technology in the construction sector*, „Science and Public Policy", 47(5), https://doi.org/10.1093/scipol/scaa073.

Quah T.K.N., Tay Y.W.D., Lim J.H., Tan M.J., Wong T.N., Li K.H.H. [2023], *Concrete 3D Printing: Process Parameters for Process Control, Monitoring and Diagnosis in Automation and Construction*, „Mathematics", 11(6), https://doi.org/10.3390/math11061499.

Robayo-Salazar R., Mejía de Gutiérrez R., Villaquirán-Caicedo M.A., Delvasto Arjona S. [2023], *3D printing with cementitious materials: Challenges and opportunities for the construction sector*, „Automation in Construction", 146, https://doi.org/10.1016/j.autcon.2022.104693.

Rydzewska M. [2021], *Specyfika postępowań dowodowych w administracyjnych postępowaniach w sprawach budowlanych regulowanych w ustawie Prawo budowlane*: „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", sectio G–Ius, 68(1).

Scrucca F., Ingrao C., Barberio G., Matarazzo A., Lagioia G. [2023], *On the role of sustainable buildings in achieving the 2030 UN sustainable development goals*, „Environmental Impact Assessment Review", 100, https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107069.

Sepasgozar S., Khan A., Smith K., Romero J., Shen X., Shirowzhan S., Li H., Tahmasebinia F. [2023], *BIM and Digital Twin for Developing Convergence Technologies as Future of Digital Construction*, „Buildings", 13(2), https://doi.org/10.3390/buildings13020441.

Sinha A., Gupta R., Kutnar A. [2013], *Sustainable Development and Green Buildings*, „Drvna industrija", 64(1), https://doi.org/10.5552/drind.2013.1205.

Sobolewski M. [2011], *Efektywność energetyczna – deklaracje i rzeczywistość*, „Infos – zagadnienia społeczno-gospodarcze", 10.

Sun S., Xu X., Lao Z., Liu W., Li Z., Higueras García E., He L., Zhu J. [2017], *Evaluating the impact of urban green space and landscape design parameters on thermal comfort in hot summer by numerical simulation*, „Building and Environment", 123, https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2017.07.010.

Symela K.F., Woźniak I. [2023], *Potrzeby kompetencyjne w badaniach i analizach Sektorowej Rady ds. Kompetencji w Budownictwie – perspektywa nowych kwalifikacji rynkowych i dodatkowych umiejętności zawodowych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych", 1.

Szruba M. [2021], *Nowoczesne technologie i innowacje zmieniają budownictwo*, „Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne", 3.

Szulczewska B., Giedych R., Legutko-Kobus P., Nowak M.J. [2022], *Zarządzanie zieloną infrastrukturą w mieście w kontekście dostępnych narzędzi prawnych i zarządzania rozwojem*, „Samorząd Terytorialny", 1–2.

Tracz R. [2017], *Strategia zarządzania przedsiębiorstwem budowlanym, etapy rozwoju i stan współczesny*, „Acta Scientiarum Polonorum. Architectura", 16(4).

Umar T. [2021], *Challenges of BIM implementation in GCC construction industry*, „Engineering, Construction and Architectural Management", April, https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2019-0608.

UN Climate Change Conference (COP21) [2015], *The Paris Agreement*, https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement.

Węglarz A., Konstanzer M., Gilewski P., Żurawski J. [2025], *Proces wdrażania dyrektywy w sprawie charakterystyki energetycznej budynków w Polsce*, „Materiały Budowlane", 1(629).

Wieteska-Rosiak B., Śmietana K., Sobczak M., Chmielewski M., Piech J. [2020], *Inwestycje i nieruchomości. Wyzwania klimatyczne i technologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Wolf S., Teitge J., Mielke J., Schütze F., Jaeger C. [2021], *The European Green Deal More Than Climate Neutrality*, „Intereconomics", 56(2), https://doi.org/10.1007/s10272-021-0963-z.

Wong J.K.W., Zhou J. [2015], *Enhancing environmental sustainability over building life cycles through green BIM: A review*, „Automation in Construction", 57, https://doi.org/10.1016/j.autcon.2015.06.003.

World Bank [2020], *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*, World Bank, https://hdl.handle.net/10986/32436.

Yilmaz M., Bakiş A. [2015], *Sustainability in Construction Sector*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences", 195, July, https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.312.

Zavadskas E.K., Šaparauskas J., Antucheviciene J. [2018], *Sustainability in Construction Engineering*, „Sustainability", 10(7), https://doi.org/10.3390/su10072236.

Żurek M., Oparcik W. [2024], *Transformacja ekologiczna i cyfrowa w pracach wykończeniowych – nowe kompetencje zawodowe w zrównoważonym budownictwie*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych", 4.

Rozdział 15. Przemiany w funkcjonowaniu rynku hotelarskiego w Polsce po 1989 roku

Daniel Szostak

15.1. Wstęp

Turysta przebywający na danym terenie odczuwa wiele potrzeb, zwłaszcza bytowych towarzyszących podróży, które samodzielnie lub z pomocą dostawców odpowiednich usług i produktów muszą być zaspokajane. Jedną z najistotniejszych jest potrzeba noclegu poza miejscem stałego zamieszkania. Dlatego jednym z ważniejszych elementów systemu podaży usług turystycznych staje się turystyczna baza noclegowa, której podstawowym celem powinno być zaspokajanie zgłaszanego popytu na usługi noclegowo-gastronomiczne [Seweryn, 1995]. Należy zaznaczyć, że turystyczna baza noclegowa nie jest celem podróży samym w sobie, poza nielicznymi wyjątkami (np. hotele – kasyna, luksusowe hotele wypoczynkowe). Przedmiotem rozważań niniejszego rozdziału będzie zatem charakterystyka wybranych zmian podmiotowych i infrastrukturalnych zachodzących w funkcjonowaniu polskiego rynku hotelarskiego w latach przemian gospodarczych, które nastąpiły po 1989 roku i odejściu polskiej gospodarki od systemu centralnie sterowanego do kapitalistycznego. Analizą objęto dwa zagadnienia, tj. przemiany infrastrukturalne – ilościowe, jakościowe i rodzajowe w zagospodarowaniu noclegowym oraz przemiany podmiotowe, a przede wszystkim wzrost usieciowienia polskiego hotelarstwa, m.in. poprzez pojawienie się zagranicznego kapitału sieciowego (otwieranie się kolejnych hoteli sieciowych międzynarodowych przedsiębiorstw hotelarskich), oraz wzrost aktywności polskiego kapitału, którego efektem jest działanie polskich sieci i systemów hotelowych na rodzimym rynku.

15.2. Historia przemian w hotelarstwie światowym

Hotelarstwo jako branża i działalność gospodarcza, a także jako infrastruktura zapewniająca podróżnym zaspokojenie potrzeb noclegowych ma długą historię. Historia hotelarstwa jest nierozerwalnie związana z wszelkimi rodzajami wędrówek, pielgrzymek oraz podróżami w różnych celach. Sama historia ludzkości pokazuje, że hotelarstwo również się zmieniało wraz ze zmianami stylu życia i podróżowania ludzi. Przez wieki podróżni znajdowali nocleg w karawanserajach, zajazdach, karczmach, hospicjach. Najstarsze domy zajezdne były budowane przy szlakach komunikacyjnych i handlowych i bardzo często oprócz noclegu miały zapewnić również bezpieczeństwo. Z biegiem czasu usługi noclegowe stawały się coraz bardziej zorganizowane i oferowały coraz wyższy standard pobytu. Przykładem takiego podejścia było wprowadzenie przez Rzymian w swoim Imperium państwowej kontroli jakości świadczonych usług gościnnych, a specjalni edylowie w mieście Rzym pilnowali ładu i porządku w takich obiektach. Funkcjonująca w Cesarstwie Rzymskim baza noclegowa obsługująca podróżnych była bardzo rozbudowana i różnorodna, a jej obiekty były regularnie rozmieszczane, co ułatwiało podróż po tak rozległym państwie. Pierwszymi obiektami noclegowymi, które można uznać za pierwowzór dzisiejszych hoteli, były XIV-wieczne hospicja wzorowane na klasztorach, a stało się to dzięki edyktowi Karola Wielkiego. Nakazywał on klasztorom i kościołom obowiązek udzielania gościny podróżnym, a szczególnie noclegu, wyżywienia, schronienia przed niebezpieczeństwem, opieki medycznej oraz możliwości wykąpania się. Obiekty hotelarskie, zwłaszcza hotele, swoje współczesne zastosowanie, zakres usług oraz nazewnictwo datują na przełom wieków XVIII i XIX. Z tego okresu pochodzi pierwsza próba klasyfikacji obiektów noclegowych, a miało to miejsce w Berlinie. Wzrost zapotrzebowania na nowoczesne hotelarstwo nastąpił w XIX wieku w okresie rewolucji przemysłowej i rozwoju kolei żelaznej. Pojawienie się nowego zjawiska, jakim okazała się turystyka masowa za sprawą Thomasa Cooka (twórca pierwszego na świecie biura podróży), spowodowało, że baza noclegowa stała się od tego momentu nierozłączną częścią turystyki i podróży turystycznych i nie miała obsługiwać tylko podróżujących w interesach i pielgrzymów, ale też podróżnych, którzy chcieli wyłącznie wypoczywać. Pierwszym hotelem, który można uznać za pierwowzór urządzania następnych hoteli, stał się Hotel Tremont w Bostonie otwarty w 1929 roku [Panasiuk, Szostak (red.), 2008]. Specjaliści uznali go za pierwszy hotel na miarę czasów dzisiejszych i jako wzór do naśladowania przy budowie i organizacji następnych tego typu obiektów. Na historię, kształtowanie, a przede wszystkim przemiany na rynku hotelarskim mieli znaczny wpływ znani hotelarze, których określa się prekursorami, zwłaszcza w obszarze hotelarstwa sieciowego (m.in. szerokie zastosowanie franczyzy) i wdrażania do obsługi gości nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych (m.in. systemy rezerwacyjne). Wśród nich należy wyróżnić: C.N. Hiltona (właściciela sieci hoteli Hilton Hotels), E.M. Statlera (największego innowatora wśród hotelarzy), H. Flaglera (budowniczego hoteli na Florydzie w USA), E. Hendersona (człowieka,

który stworzył Sheratona), K. Wilsona (założyciela i twórcę potęgi Holiday Inn), J.M. Marriotta (uznanego za jednego z liderów amerykańskiego przemysłu gościnnego) [Woliński, 2021]. Obecnie na rynku turystycznym dominującą rolę w rozwoju hotelarstwa i zachodzących przemian odgrywają hotele sieciowe i ich właściciele, którzy je modernizują i podnoszą jakość usług. Współczesna baza noclegowa jest bardzo rozbudowana i w wielu statystykach klasyfikowanych jest od kilku do kilkudziesięciu rodzajów bazy noclegowej. Nieustannie rozwijająca się infrastruktura turystyczna prowadzi do rozrastania się bazy noclegowej oraz do powstawania nowych rodzajów obiektów noclegowych (np. hosteli). Oprócz hoteli, moteli, pensjonatów czy kempingów usługi noclegowe mogą być świadczone w gospodach, zajazdach, karczmach, oberżach, bungalowach, domach noclegowych, sanatoriach i obiektach uzdrowiskowych, stanicach wodnych, bacówkach, ośrodkach rekolekcyjnych i różnego rodzaju domach i kwaterach prywatnych.

15.3. Istota hotelarstwa

Głównym zadaniem hotelarstwa oraz bazy noclegowej na rynku turystycznym jest kształtowanie i rozwijanie bazy noclegowej poprzez funkcjonowanie infrastruktury noclegowej i podmiotów świadczących usługi hotelarskie podróżnym. Zadaniem hotelarstwa jest zapewnienie podróżnym, w zależności od oczekiwań, odpowiednich warunków pobytu (zamieszkania) w miejscu realizacji różnych funkcji, w tym najważniejszej – wypoczynkowej. Współczesny przemysł hotelarski stanowi niezwykle ważną część sektora turystycznego [Szostak, 2023].

Podstawowym warunkiem rozwoju współczesnej turystyki w danej przestrzeni, w której ma być ona uprawiana, jest wygenerowanie odpowiedniej struktury bazy noclegowej. Według Światowej Organizacji Turystycznej (UNWTO) turystycznym obiektem noclegowym jest każdy obiekt, w którym regularnie lub sporadycznie nocują turyści. Stąd też rdzeniem każdej usługi hotelarskiej jest udzielanie gościny (odpowiedni komfort pobytu i noclegu wraz z przynajmniej ograniczonym zakresem usług gastronomicznych, np. dla obiektów noclegowych jest to śniadanie) [Gardzińska, 2023].

Praktyka pokazuje, że turystyczną bazę noclegową można podzielić na [Szostak, 2004]:

- tereny noclegowe (kempingi, pola namiotowe, pola biwakowe itp.);
- obiekty noclegowe (np. domy noclegowe, schroniska, schroniska młodzieżowe, domy wycieczkowe, ośrodki kolonijne, ośrodki wczasowe, pokoje, mieszkania, domy do wynajęcia, miejsca noclegowe w środkach transportu);
- obiekty hotelarskie (hotele, motele, pensjonaty).

Najbardziej uniwersalnym turystycznym obiektem noclegowym jest hotel, definiowany jako obiekt oferujący odpłatnie noclegi, wyżywienie podróżnym i czaso-

wym mieszkańcom. Uniwersalność hotelu wśród obiektów noclegowych odnosi się przede wszystkim do takich aspektów, jak:

- lokalizacja – wynikająca z braku ograniczeń w zakresie decyzji lokalizacyjnych hoteli; hotele zaspokajają potrzeby noclegowe praktycznie w każdym miejscu podróży, niezależnie od specyfiki i rodzaju ruchu turystycznego;
- wszechstronność świadczenia usług – na rynku turystycznym można spotkać obiekty, które koncentrują się wyłącznie na oferowaniu pokoi, jak i takie, które zaspokajają wszystkie zgłaszane potrzeby pobytowe podróżnych;
- znaczący i wzrastający udział w całym potencjale turystycznej bazy noclegowej;
- dominująca rola w obsłudze gości zagranicznych;
- wywieranie wpływu na standard i jakość usług hotelarskich.

15.4. Przemiany rodzajowe w polskim hotelarstwie po 1989 roku

Polska jest jednym z krajów, w których każdego roku rejestruje się wzrost ruchu turystycznego (krajowego i zagranicznego) i widoczne jest wzrastające zapotrzebowanie na różne usługi turystyczne, w tym usługi noclegowe. Baza noclegowa jest rozbudowana i bardzo różnorodna. Różnorodność bazy noclegowej jest cechą charakterystyczną większości rynków turystycznych na świecie i wynika ze zróżnicowanych potrzeb podróżnych co do sposobu i jakości korzystania z noclegu. Przemiany, jakie zachodziły na polskim rynku hotelarskim po 1989 roku, wskazują na dużą dynamikę ilościową i zmienność rodzajową. Dlatego też do podstawowych kierunków rozwoju turystycznej bazy noclegowej w Polsce po 1989 roku należy zaliczyć:

- przyrost ilościowy bazy noclegowej (każdego roku baza się powiększa);
- przemiany w strukturze rodzajowej (jedne rodzaje bazy noclegowej stopniowo znikają z mapy hotelarskiej, jak choćby ośrodki wczasowe, a innych znacznie przybywa i są to głównie hotele różnych kategorii);
- lepsze rozmieszczenie obiektów noclegowych na terenie kraju, zwłaszcza wzrosła dostępność do usług turystycznych szczególnie w regionach i miejscowościach, w których widoczny jest intensywny rozwój turystyki, np. na terenach nadmorskich, górskich, pojezierzy czy też większych miast;
- modernizacja i ciągłe dostosowanie standardu obiektów noclegowych do potrzeb gości i potrzeb wynikających ze zmieniającego się rynku turystycznego, gdzie szczególnie zwraca się uwagę na podnoszenie standardu oferty usługowej i jakości obsługi.

Istnieje wyraźna zależność między rozwojem bazy hotelarskiej a rozwojem ruchu turystycznego. Rozwój ruchu turystycznego sprzyja rozwojowi hotelarstwa,

a wzrost bazy hotelowej przyczynia się do jej intensywniejszego wykorzystania [Braun-Moser, 1990]. Dostępność bazy hotelowej w Polsce jest jednym z najważniejszych czynników kierujących ruch turystyczny do kraju. Bardzo często turyści kierują się w swojej podróży wielkością i strukturą (dostępnością) bazy hotelarskiej w miejscowości lub regionie, który jest celem ich podróży. Standard i dostępność hoteli kształtuje u turystów zapotrzebowanie na odwiedzenie określonego miejsca i bardzo często jest to czynnik warunkujący ich podróż. Oceniając dotychczasowy rozwój turystycznej bazy noclegowej w Polsce, należy zauważyć, że baza powstająca po II wojnie światowej była projektowana tak, aby jak najtańszym kosztem osiągnąć znaczny efekt ilościowy, a podróże i turystyka krajowa były traktowane przez Polaków jako dobro o charakterze socjalnym, natomiast podróże i turystyka wyjazdowa (zagraniczna) jako dobro luksusowe [Nowakowski, 2000].

Zarejestrowana przez Główny Urząd Statystyczny turystyczna baza noclegowa w Polsce na koniec 2023 roku liczyła 9809 obiektów (w tym całorocznych 6987 obiektów), w których znajdowało się 793 100 miejsc. W praktyce obok obiektów rejestrowanych na rynku hotelarskim w Polsce funkcjonuje bardzo duża liczba obiektów nierejestrowanych, stanowiących tzw. szarą strefę tego biznesu. Szacuje się, że w Polsce obiekty noclegowe nierejestrowane stanowią nawet 40% rynku [*Szara strefa*…, 2022]. W tabeli 15.1 przedstawiono i statystycznie wyodrębniono piętnaście wybranych i jednocześnie dominujących rodzajów obiektów turystycznej bazy noclegowej świadczących usługi hotelarskie w Polsce w latach 1990–2023.

Tabela 15.1. Zarejestrowana w Polsce wybrana turystyczna baza noclegowa według rodzaju i liczby obiektów w latach 1990–2023

Lp.	Rodzaj obiektów	Lata										
		1990	1995	1999	2001	2007	2010	2013	2016	2020	2022	2023
1.	Hotele	499	668	906	966	1 370	1 796	2 107	2 463	2 498	2 569	2 581
2.	Motele	37	95	130	118	108	123	116	119	97	93	87
3.	Pensjonaty	161	305	499	307	250	293	307	378	412	379	370
4.	Domy wycieczkowe/domy wczasowe	366	254	201	146	66	52	48	42	33	26	27
5.	Schroniska	80	86	89	80	375	60	60	58	58	54	50
6.	Schroniska młodzieżowe	939	560	510	427		346	319	317	249	233	247
7.	Ośrodki wczasowe	4 238	3 124	2 293	1 886	1 298	1 154	1 047	1 086	1 020	918	907
8.	Ośrodki szkoleniowo-wypoczynkowe	422	425	481	500	495	494	432	428	369	349	347

Lp.	Rodzaj obiektów	Lata										
		1990	1995	1999	2001	2007	2010	2013	2016	2020	2022	2023
9.	Domy pracy twórczej	51	54	50	52	44	37	34	32	29	28	25
10.	Domki turystyczne	240	386	539	439	310	365	394	465	555	523	580
11.	Kempingi	199	206	224	175	127	121	129	135	149	145	134
12.	Pola biwakowe	390	388	427	300	239	193	187	173	151	136	136
13.	Hostele							110	139	150	132	129
14.	Pokoje gościnne/ kwatery prywatne							1 823	1 996	2 149	1 937	1 982
15.	Kwatery agroturystyczne							800	802	645	583	554

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, www.stat.gov.pl (dostęp: 26.03.2025).

Jak pokazuje tabela 15.1, na przestrzeni lat 1990–2023 na polskim rynku hotelarskim po zmianach rynkowych po 1989 roku następowało powolne znikanie z rynku jednych obiektów, a pojawianie się innych. Przed 1989 rokiem na tym rynku ze względu na rodzaj ruchu turystycznego przeważały albo hotele orbisowskie skoncentrowane na obsłudze zagranicznej turystyki przyjazdowej, albo hotele komunalne obsługujące delegacje krajowe. Zwykłą turystykę krajową obsługiwała baza noclegowa Funduszu Wczasów Pracowniczych, zakładowa socjalna baza noclegowa (najczęściej były to ośrodki wczasowe należące do zakładów pracy i świadczące usługi dla swoich pracowników) oraz kwatery prywatne (głównie w miejscowościach turystycznych nadmorskich, górskich i na pojezierzach). Obiekty te najczęściej różniły się od siebie przede wszystkim pod względem wyposażenia, wielkości oraz jakości świadczonych usług. Tak więc do 1989 roku podstawę polskiej bazy noclegowej stanowiły hotele i inne obiekty hotelarskie należące do: państwowego przedsiębiorstwa „Orbis", Przedsiębiorstwa Imprez Sportowych i Rekreacyjnych „Sports-Tourist", około 70 wojewódzkich i terenowych przedsiębiorstw turystycznych, Ogólnokrajowej Spółdzielni Turystycznej „Gromada", Spółdzielczego Biura Turystycznego „Turysta", a także obiekty Funduszu Wczasów Pracowniczych, licznych zakładów pracy mających swoje ośrodki wczasowe, PTTK posiadającego domy turysty, domy wycieczkowe, schroniska, bacówki itp. obiekty oraz Polskiego Towarzystwa Schronisk Młodzieżowych [Gospodarek, Marak, 2014].

Jak pokazuje tabela 15.1, w 1990 roku dominującym rodzajem bazy noclegowej były ośrodki wczasowe jako spadkobiercy poprzedniego systemu gospodarczego w polskim hotelarstwie. Po 25 latach przemian pozostało ich na rynku tylko nieco ponad 900. Większość z nich straciła dotychczasowych właścicieli i zaczęły powo-

li przechodzić do lamusa. Na polskim rynku hotelarskim, tak jak to się dzieje na innych podobnych rynkach turystycznych, zaczęły dominować hotele i obiekty do nich podobne. Ośrodki wczasowe zaczęto likwidować, a na ich miejsce budować luksusowe hotele. Wielokrotnie okazywało się, że najcenniejsza w tych obiektach była ich lokalizacja, a niekoniecznie jakość oferowanych usług. Większość obiektów popeerelowskich wymagała dużych nakładów inwestycyjnych i modernizacyjnych (dotychczasowi właściciele nie posiadali takich funduszy i ich działalność stawała się nieopłacalna). Obiekty noclegowe na początku przemian (zarówno hotele, jak i ośrodki wczasowe) oferowały coraz niższy standard usług gościom nie tylko krajowym, ale przede wszystkim zagranicznym, których do Polski po 1989 roku po otwarciu granic zaczęło przyjeżdżać coraz więcej. Ośrodki wczasowe nie spełniały również nowych wymagań kategoryzacyjnych, które zaczęły obowiązywać w Polsce od 1999 roku. Z tego powodu w większości przypadków, zwłaszcza dotyczy to hoteli, nie można ich było przekwalifikować na inne rodzaje obiektów noclegowych. Także ich funkcjonalności nie można było ujednolicić często z powodów kubaturowych. Nowi właściciele burzyli ośrodki wczasowe i budowali na ich miejsce nowoczesne hotele spełniające najwyższe standardy wypoczynku, których oczekiwali nowi klienci turystyczni zmieniających się czasów. Czasy przemian po 1989 roku należą do schyłkowych w dziedzinie budowy obiektów wczasowych w Polsce. Wypoczynek pracowniczy jako coraz mniej atrakcyjny został zastąpiony nowymi formami spędzania urlopu charakterystycznymi dla gospodarki wolnorynkowej oraz nowymi rodzajami turystyki (np. turystyka biznesowa) [Szmitkowska, 2018]. Do 1989 roku polskie hotelarstwo pozostawało w stanie niedorozwoju i zacofania. Potrzebowało ono wyraźnego unowocześnienia i dostosowania standardów obsługi do obowiązujących wymagań międzynarodowych [Sala, 2006].

Podsumowując należy stwierdzić, że zmiany w wielkości i strukturze bazy noclegowej w Polsce po 1989 roku mają różne przyczyny, do których należy przede wszystkim zaliczyć:

- budowę nowych obiektów (głównie hoteli, których funkcjonowanie w mniejszym stopniu uzależnione jest od sezonowości) [Butler, 2001];
- stopniową likwidację dotychczas funkcjonujących obiektów (najbardziej widoczne zmiany dotyczą ośrodków wczasowych, bowiem ich liczba została radykalnie zmniejszona z 4238 obiektów w 1990 roku do 893 w 2024 roku);
- przebudowę obiektów (co powoduje ich wyłączenie z bieżącej działalności) i zamianę ich na bardziej rentowne rodzaje obiektów hotelarskich oraz takie, na które uwidoczniło się zapotrzebowanie na rynku turystycznym, przede wszystkim kwatery prywatne i apartamenty, kwatery agroturystyczne oraz hostele jako nowa kategoria obiektów budżetowych;
- przekwalifikowanie obiektów zgodnie z nowym procesem kategoryzacji i zaszeregowania obiektów hotelarskich rozpoczętym w 1999 roku.

15.5. Hotelarstwo sieciowe w Polsce po 1989 roku

Czasy, które rozpoczęły się wraz z nadejściem kapitalizmu, spowodowały, że na polskim rynku noclegowym pojawiły się, na początku powoli, a później masowo, hotele należące do międzynarodowych sieci hotelarskich. Przyniosły one ze sobą na polski rynek hotelarski nowe standardy obsługi i nową jakość. Jednym z pierwszych „kamieni milowych" związanych z przemianami na polskim rynku hotelarskim po upadku komunizmu było oddanie do użytku w październiku 1989 roku hotelu Marriott LIM (po 12 latach budowy rozpoczętej w 1977 roku), które zapoczątkowało szerokie otwarcie Polski na świat. Hotel ten stał się symbolem kapitalistycznego świata i wolnorynkowych przemian, które nastąpiły po 1989 roku w Polsce. W tym czasie unieważniono oficjalnie obowiązujące upaństwowienie hoteli, co zapoczątkowało kolejną zmianę, czyli powrót obiektów hotelarskich do dawnych właścicieli. Proces reprywatyzacji i prywatyzacji bazy noclegowej to kolejny przykład następujących w tamtych czasach przemian. Dokonano przekształceń licznych państwowych przedsiębiorstw hotelarskich w spółki prawa handlowego, a przede wszystkim w spółki akcyjne. Sztandarowym przykładem jest tu największy operator hotelowy – Orbis SA, który w 1997 roku trafił na Giełdę Papierów Wartościowych, a w 2000 roku zyskał partnera strategicznego w postaci francuskiej firmy hotelarskiej Accor. Wiele zmian nie byłoby możliwych bez zaangażowania się na polskim rynku hotelarskim kapitału zagranicznego (np. francuskiego czy amerykańskiego), a przede wszystkim wielu polskich inwestorów prywatnych i instytucjonalnych. Bez tych ostatnich po prostu nie byłoby tego rynku. Do polskich inwestorów zaliczyć można m.in. T. Gołębiewskiego (Hotele Gołębiewski), A. Dowgiełło (Grupa Anders), M. Chechlińską (Grupa Trip) [Levansky, 2023]. Dzięki inwestorom krajowym i zagranicznym liczba hoteli, w tym sieciowych, stale wzrastała. Budowane były i nadal są kolejne hotele w różnych lokalizacjach, głównie przez inwestorów z kapitałem zagranicznym. W 2023 roku na polskim rynku hotelarskim funkcjonowało 2581 hoteli, które posiadały 315 300 miejsc noclegowych.

Obecnie w Polsce inwestorzy turystyczni najwięcej budują obiektów hotelowych typu hotele i to one obecnie stanowią o poziomie ilościowym i jakościowym podaży usług noclegowych. Należy jednak zauważyć, że rozbudowując bazę noclegową, trzeba pamiętać, iż trendy międzynarodowe wskazują zapotrzebowanie na bazę noclegową o rozbudowanych funkcjach rekreacyjno-sportowych, umożliwiającą gościom różnorodne formy aktywnego wypoczynku [Bosiacki (red.), 1996].

Cechą szczególną współczesnej bazy hotelarskiej jest jej porównywalność standardowa i cenowa, dążność do wypracowania swojej tożsamości i wykorzystywania lokalnych walorów przyrodniczych oraz regionalnych. Następuje również integracja pionowa w branży turystycznej poprzez koncentrację kapitału z wydzieleniem niekiedy oddzielnego ogniwa hotelarskiego. Z kolei poprzez wdrożenie jednolitego systemu zarządzania, zaopatrzenia, szkolenia, akwizycji i promocji następuje

integracja pozioma, pozwalająca przedsiębiorstwom hotelarskim na sprawne i efektywne działanie na krajowym i zagranicznym rynku turystycznym. Coraz bardziej staje się również widoczna konsolidacja na światowym rynku hotelarskim. W Europie do sieci hotelarskich należy tylko 20% wszystkich pokoi hotelowych, gdy tymczasem w USA jest to już 80% [Błądek, 2001].

Prawdziwy boom inwestycji hotelarskich związany był z przemianami gospodarczymi i własnościowymi, jakie nastąpiły w Polsce po 1989 roku. Na polski rynek hotelarski zaczęli wchodzić inwestorzy zagraniczni związani z wielkimi sieciami i łańcuchami międzynarodowymi, takimi jak Radisson Hotels SAS, Holiday Inn, Hilton Hotels, Hyatt Corporation, Le Royal Meridien Hotels & Resorts, Movenpick, ITT Sheraton Corporation, Marriott International Hotel Inc., Envergure [Tulibacki, 2005]. Jednocześnie należy zauważyć, że godnymi uwagi miejscami z punktu widzenia atrakcyjności inwestycyjnej dla hotelarstwa są miejscowości turystyczne (nadmorskie i górskie) oraz duże miasta, zwłaszcza te, w których zlokalizowany jest przemysł i szeroko rozumiany biznes, np. Warszawa, Poznań, Trójmiasto czy Kraków. Budowane hotele komponują się harmonijnie z budownictwem centrów biznesu, banków, towarzystw ubezpieczeniowych i obiektów handlowych. Szczególnie perspektywiczne znaczenie dla polskiego rynku hotelarskiego ma stolica kraju, Warszawa, określana przez hotelarzy jako „brama do Europy Wschodniej". W 2023 roku funkcjonowały w Warszawie 1873 obiekty noclegowe, w tym 114 hoteli. Oferowały one swoim klientom 60 090 miejsc noclegowych, w tym 36 865 w samych hotelach [*Turystyka w Warszawie…*, 2023]. Średnie tempo wzrostu liczby hoteli w Polsce w latach 2000–2019 wynosiło 83 obiekty, a w latach 2000–2022 – 72 obiekty rocznie. Tempo wzrostu liczby hoteli odnotowane w 2022 roku było więc niższe niż średnia dla lat 2000–2022 roku [*Rynek hotelarski w Polsce…*, 2023].

W Polsce prawdziwy przełom w hotelarstwie rozpoczął się od lat 70. XX wieku. Na ten okres przypadł bowiem czas pierwszych inwestycji zagranicznych sieci hotelarskich, które diametralnie zmieniły ówczesne realia polskiego hotelarstwa. Władze polskie szukały wtedy sposobów umiędzynarodowienia rodzimej oferty turystycznej i skierowania jej do zagranicznych klientów. Zastosowano tzw. import technologii hotelowych. Zakupiono projekty hotelowe znanych marek, sprowadzono firmy budowlane budujące obiekty noclegowe w nowoczesny, innowacyjny sposób. Wtedy to na krajowym rynku hotelarskim zainaugurował swoją działalność m.in. francuski koncern hotelarski Accor (który stał się strategicznym partnerem Orbisu, Accor swój pierwszy duży pakiet akcji Orbisu kupił w 1999 roku), InterContinental, a pod koniec lat 80. Marriott. Kolejna fala rozwoju polskiego hotelarstwa sieciowego przypadła na okres po przemianach ustrojowych od początku lat 90. XX wieku. Na krajowym rynku hotelarskim pojawiły się nieobecne dotąd zagraniczne marki jak Hilton (pierwszy hotel powstał w Warszawie w 2006 roku), Best Western czy też Radisson (pierwszy hotel powstał w 1992 roku w Szczecinie). W pewnych przypadkach funkcjonowanie nie-

których sieci wykazywało zmienność (np. Hayatt), znikały one po pewnym czasie, by znowu się pojawić. Z kolei Hilton planował wejście na rynek polski już od samego początku przemian ustrojowych, jednakże z biegiem czasu strategia została zrewidowana przez wskaźniki, które nie zapewniały wymaganego dla tej sieci poziomu efektywności. Zagraniczne sieci hotelarskie wywarły znaczący wpływ na krajowy rynek hoteli sieciowych na kolejne lata [Tulibacki, 2005]. Ale także od połowy lat 2000 na polskim rynku turystycznym z powodzeniem funkcjonują i coraz prężniej się rozwijają krajowe sieci hotelarskie [Sala, 2021]. Pierwsze z nich swoją działalność zainaugurowały na początku lat 90. XX wieku. Zestawienie największych zagranicznych i krajowych sieci hotelarskich funkcjonujących w Polsce przedstawiono w tabeli 15.2.

Tabela 15.2. Największe zagraniczne i krajowe sieci hotelarskie funkcjonujące w Polsce w latach 2019–2023

Nazwa	Siedziba	Rok powstania firmy	Liczba hoteli/ pokoi w 2019	Liczba hoteli/ pokoi w 2020	Liczba hoteli/ pokoi w 2021	Liczba hoteli/ pokoi w 2022	Liczba hoteli/ pokoi w 2023
Accor	Paryż, Francja	1967	75/12 773	80/13 305	82/13 489	84/13 980	86/13 959
Hilton Worldwide Holdings	McLean, Virginia USA	1919	20/3 452	22/3 739	23/3 906	26/4 276	29/4 645
Marriott International	Bethesda Maryland, USA	1927	15/3 335	17/3 645	17/3 645	20/4 200	22/4 347
Radisson Hotel Group	Minneapolis, USA, Bruksela, Belgia	1909	11/2 504	13/3 018	15/3 551	15/3 551	24/3 991
Louvre Hotels Group	Paryż, Francja	1976		20/2 429	21/2 543	21/2 576	24/3 168
Grupa Arche	Warszawa	1998	–	16/3 064	16/2 765	16/3 064	17/3 101
IHG Hotels & Resorts	Denham, UK	2003	–	12/2 075	15/2 672	15/2 672	14/2 548
Górskie Resorty	Warszawa	2017	–	10/1 880	7/1 748	14/2 349	14/2 349
Hotele Gołębiewski	Warszawa	1991	–	4/2 340	4/2 340	4/2 340	4/2 340
Focus Hotels	Gdańsk		–	11/790	12/1 145	14/1 425	15/1 513

Nazwa	Siedziba	Rok powstania firmy	Liczba hoteli/ pokoi w 2019	Liczba hoteli/ pokoi w 2020	Liczba hoteli/ pokoi w 2021	Liczba hoteli/ pokoi w 2022	Liczba hoteli/ pokoi w 2023
Wyndham Hotels-&Resorts	Dallas, USA	1981	–	6/1 214	6/1 214	6/1 214	7/1 419
Qubus Hotel	Hauges-und, Norwegia	1996	–	12/1 261	12/1 261	12/1 261	12/1 261
B&B Hotels	Brest, Francja	1990	–	8/912	8/912	8/912	10/1 198
Puro Hotels	Hauges-und, Norwegia	2011	–	7/1 094	7/1 094	7/1 094	7/1 094
Hotele Diament	Gliwice	1997	–	13/1 060	12/925	13/1 060	13/1 060

Źródło: www.e-hotelarz.pl (dostęp: 28.03.2025).

Analiza danych zawartych w tabeli 15.2 pozwala stwierdzić, że większość zaprezentowanych sieci hotelarskich w badanym okresie zanotowała wzrost ilości obiektów i miejsc noclegowych. W przypadku czterech sieci nie zanotowano zmian w ilości obiektów i pokoi, natomiast tylko jedna sieć odnotowała nieznaczny spadek. Świadczy to o niewielkim negatywnym wpływie pandemii i konfliktu na Ukrainie na sytuację zagranicznych i krajowych sieci hotelarskich.

Dominująca pozycja francuskiego koncernu hotelarskiego Accor na krajowym rynku hoteli sieciowych wynika z jego długoletniej obecności oraz konwertowania kolejnych jednostek hotelarskich od swojego partnera strategicznego, czyli Orbisu. Rezultatem tego jest nadal rosnąca liczba obiektów członkowskich tejże sieci. Accor buduje również kolejne własne hotele według swoich pomysłów, m.in. w Szczecinie (Ibisy, Novotele). W przypadku takich amerykańskich koncernów jak Hilton czy Marriott ich rozwój odbywa się głównie przez budowanie od podstaw nowych obiektów hotelowych. Oprócz Accoru oba wspomniane koncerny należą do najszybciej rozwijających się na rynku polskim. W wielu wypadkach dochodzi również do zmian operatorów hotelarskich w funkcjonujących już hotelach. W ten sposób rozwija się m.in. sieć Radisson, a traci Best Western.

Najwyższe zestawienie pośród krajowych sieci hotelarskich zajmuje Grupa Arche. Spółka Arche początkowo zajmowała się działalnością typowo developerską. Pierwszy hotel powstał w 1988 roku w Siedlcach. Obecnie w skład sieci wchodzą hotele miejskie biznesowe oraz hotele historyczne ulokowane w pałacach, zamkach i obiektach loftowych [Sala, 2019]. Charakterystyczne dla obiektów członkowskich jest zróżnicowanie kategoryzacyjne oraz skłonność do łączenia tradycji z nowoczesno-

ścią. Sieć Arche należy do najszybciej rozwijających się na krajowym rynku hotelarskim. Cechą charakterystyczną jest również funkcjonowanie w systemie condo. Obecnie pod marką Arche działa 18 hoteli. Zgodnie z przyjętą strategią rozwoju sieć planuje, że do 2030 roku w systemie Arche może się znaleźć aż 100 hoteli. Jak przekonuje inwestorów właściciel, nadrzędnym celem spółki jest rewitalizacja zabytkowych obiektów i przywracanie im świetności przy współpracy z lokalną społecznością w danym regionie Polski [Kociszewski, Sala, 2022].

Znacznie wolniejsze tempo rozwoju cechuje sieć Hotele Gołębiewski, które liczą jedynie kilka obiektów. Sieć Hoteli Gołębiewski tworzą obecnie cztery znane i cenione przez gości obiekty: w Mikołajkach, Karpaczu, Wiśle i Białymstoku, o łącznej liczbie 2351 pokoi. Piąty, budowany, ale jeszcze nie otwarty, zlokalizowany jest w Pobierowie w województwie zachodniopomorskim. Jednak pomimo niewielkiej liczby jednostek hotelowych ich rozmach i wielkość są imponujące. Hotele omawianej sieci są zlokalizowane głównie w miejscowościach kurortowych oraz mają jednakowy standard kategoryzacyjny.

Godny uwagi jest także fakt funkcjonowania na krajowym rynku kilku ważnych operatorów hotelarskich. Zakres powiązań pomiędzy obiektami członkowskimi każdego operatora przypomina powiązania typowo kooperacyjne. Spośród wspomnianych operatorów największe znaczenie ma młoda i dynamiczna grupa PHH (Polski Holding Hotelowy), która zarządza wybranymi hotelami, m.in. sieci Marriott czy Hilton (tab. 15.3).

Tabela 15.3. Podmioty funkcjonujące w grupie hotelowej PHH

Nazwa	Siedziba	Rok powstania firmy	Liczba hoteli/ pokoi w 2020	Liczba hoteli/ pokoi w 2021	Liczba hoteli/ pokoi w 2022	Liczba hoteli/ pokoi w 2023
PHH	Warszawa	2018	25/2638	26/2856	54/5851	53/5819
Zdrojowa Inwest& Hotels	Warszawa	2008	14/1889	14/1698	14/1889	14/1889
Satoria Group/VHM	Kraków	2012	11/1671	8/1284	16/1081	11/1671
Hotele Desilva	Piaseczno	2006	13/1440	13/1440	13/1440	13/1440
Dobry Hotel	Gdynia	2004	16/1081	12/892	16/1081	18/1348

Źródło: https://www.e-hotelarz.pl/.

Biorąc pod uwagę 30 największych sieci hotelarskich w Polsce, w 2022 roku funkcjonowały 443 hotele sieciowe z 64 961 pokojami. Stanowiło to ponad 17% całości

hoteli w Polsce oraz około 43% całości pokoi hotelowych. Hotelarstwo sieciowe stanowi zatem istotny składnik krajowego biznesu hotelarskiego, także w ujęciu zarządzania i marketingu [Sidorkiewicz, Pawlicz, 2015].

15.6. Zakończenie

Podsumowując należy stwierdzić, że zmiany w wielkości i strukturze bazy noclegowej w Polsce po 1989 roku miały różne przyczyny, do których zalicza się przede wszystkim:

- budowę nowych obiektów (zwłaszcza hoteli, których funkcjonowanie w mniejszym stopniu uzależnione jest od sezonowości) [Butler, 2001];
- stopniową likwidację dotychczas funkcjonujących obiektów (najbardziej widoczne są zmiany w przypadku ośrodków wczasowych – ich liczba została radykalnie zmniejszona z 4238 obiektów w 1990 roku do 893 w 2024 roku);
- przebudowę obiektów, co powoduje ich wyłączenie z bieżącej działalności i zamianę na bardziej rentowne rodzaje obiektów hotelarskich oraz na takie, na które uwidoczniło się zapotrzebowanie na rynku turystycznym, chodzi głównie o kwatery prywatne i apartamenty, kwatery agroturystyczne oraz hostele jako nową kategorię obiektów budżetowych;
- przekwalifikowanie obiektów zgodnie z nowym procesem kategoryzacji i zaszeregowania obiektów hotelarskich rozpoczętym w 1999 roku;
- coraz większy udział hoteli sieciowych w całym potencjale bazy noclegowej w Polsce.

Programy budownictwa hotelowego w Polsce na kolejne lata przedstawiane cyklicznie przez działające na polskim rynku turystycznym polskie i zagraniczne przedsiębiorstwa hotelarskie wskazały, że w ciągu pierwszych 25 lat XXI wieku nastąpił dynamiczny rozwój sektora hotelarskiego, a jakość usług między innymi dzięki nim dostosowała się do standardów światowych.

Bibliografia

Błądek Z. (red.) [2001], *Droga do sukcesu w hotelarstwie*, „Hotelarz", 11.

Bosiacki S. [1996], *Ograniczenia i bariery rozwoju gospodarki turystycznej na różnych poziomach zarządzania i sterowania (kraju, regionu, gminy)*, [w:] S. Bosiacki, J. Grell, J. Sikora (red.), *Samorządowa koncepcja rozwoju turystycznego gminy*, Wydział Turystyki i Rekreacji AWF w Poznaniu, Poznań.

Braun-Moser U. [1990], *Europäische Tourismuspolitik*, Libertas Verlag, Sindelfingen.

Butler R.W. [2001], *Seasonality in Tourism: Issues and Implications*, [w:] T. Baum, S. Lundtorp (red.), *Seasonality in Tourism*, Pergamon, London.

Gardzińska A. [2023], *Zróżnicowanie bazy noclegowej*, [w:] B. Meyer, A. Gardzińska, A. Sawińska (red.) [2023], *Współczesna turystyka. Środowisko – człowiek – gospodarka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Gospodarek J., Marak K. [2014], *Zakres wolności gospodarczej w polskim hotelarstwie w minionym ćwierćwieczu (1989–2014), cz. I: Liberalizm gospodarczy w hotelarstwie lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 362, www.dbc.wroc.pl (dostęp: 22.03.2025).

Kociszewski P., Sala K. [2022], *Funkcjonowanie sieci hotelowej Arche – koncept kolekcji hoteli w przestrzeniach historycznych,* [w:] J. Żylińska, J. Telep (red.), *Współczesne wyzwania zarządzania, bezpieczeństwa i nowoczesnej inżynierii*, Uczelnia Techniczno-Handlowa im. Heleny Chodkowskiej, Warszawa.

Levansky K. [2023], *Rynek hotelarski w Polsce 1990–2010*, www.hotelnews.pl (dostęp: 26.03.2025).

Nowakowski M. [2000], *Makrootoczenie hotelarstwa*, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice.

Panasiuk A., Szostak D. (red.) [2008], *Hotelarstwo. Usługi – eksploatacja – zarządzanie*, WN PWN, Warszawa.

Rynek hotelarski w Polsce. Raport 2023, www.horecanet.pl (dostęp: 28.03.2025).

Sala J. [2006], *Internacjonalizacja rynku usług hotelarskich w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", 704, www.bazekon.uek.krakow.pl (dostęp: 27.03.2025).

Sala J. [2019], *Hotelarstwo. Usługi, Zarządzanie, Procesy koncentracji*, PWE, Warszawa.

Sala K. [2021], *Hotelarstwo unikatowe. Uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków.

Seweryn R. [1995], *Wykorzystanie bazy noclegowej i jego determinanty na przykładzie Oddziału Orbis S.A. w Krakowie w latach 1986–1992*, „Folia Turistica", 5, Akademia Wychowania Fizycznego im. Bronisława Czecha w Krakowie, Kraków.

Sidorkiewicz M., Pawlicz A. [2015], *Propedeutyka hotelarstwa. Ujęcie ekonomiczne,* Difin, Warszawa.

Szara strefa w turystyce [2022], www.turystyka.rp.pl (dostęp: 30.03.2025).

Szmitkowska A. [2018], *Architektura pracowniczych ośrodków wczasowych w Polsce. Zarys problematyki*, www.cejsh.icm.edu.pl (dostęp: 25.03.2025).

Szostak D. [2004], *Podstawy hotelarstwa. Materiały do ćwiczeń i wykładów*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Szostak D. [2023], *Obsługa w obiektach noclegowych*, [w:] B. Meyer, A. Gardzińska, A. Sawińska (red.), *Współczesna turystyka. Środowisko – człowiek – gospodarka*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Tulibacki T. [2005], *Międzynarodowe systemy hotelowe*, Wyższa Szkoła Hotelarstwa, Gastronomii i Turystyki, Warszawa.

Turystyka w Warszawie. Raport 2023, www.go2warsaw.pl (dostęp: 25.03.2023).

Woliński R. [2021], *Najsłynniejsi hotelarze wszech czasów*, Wydawnictwo Hotelkexplorer, Kraków.

Rozdział 16. Etyka biznesu w kontekście zmian w gospodarce i społeczeństwie

Jarosław Legięć

16.1. Wstęp

Etyka biznesu realizuje się w człowieku jako istocie społecznej chętnej do współpracy. Dziś współpraca stała się kwestią współdziałania w biznesie opartego na etyce biznesu. Dla Rawlsa [1971] społeczeństwo to człowiek współpracujący z drugim człowiekiem dla osiągnięcia obopólnych korzyści. Taki człowiek jest szczęśliwy, kiedy może przysłużyć się drugiemu człowiekowi.

Etyka biznesu jest obszarem badań i praktyki, który zyskuje na znaczeniu w kontekście dynamicznych zmian w gospodarce i społeczeństwie. W dobie globalizacji, cyfryzacji oraz rosnącej świadomości konsumentów i interesariuszy zasady etyczne stają się kluczowym elementem strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Etyka biznesu to dziedzina filozofii moralnej i zarządzania, która zajmuje się analizą wartości, norm oraz standardów postępowania w świecie gospodarki. Zasady etyki biznesu odnoszą się do relacji między przedsiębiorstwami, ich interesariuszami oraz społeczeństwem, podkreślając znaczenie odpowiedzialności, uczciwości i sprawiedliwości w działalności gospodarczej. Według Kieżuna [1997, s. 126] etyka biznesu to „[…] zespół norm, które regulują zachowanie jednostek oraz organizacji w świecie gospodarki i przedsiębiorczości". Inni badacze, tacy jak Carroll, wskazują, „że […] etyka biznesu obejmuje zarówno tradycyjne wartości moralne, jak i pragmatyczne podejście do zarządzania, uwzględniające interesy różnych grup interesariuszy" [Carroll, 1991].

Współczesny rynek stawia przed przedsiębiorstwami nie tylko konieczność maksymalizacji zysków, ale również odpowiedzialnego działania wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego. Etyka biznesu odgrywa kluczową rolę w budowaniu długoterminowej wartości przedsiębiorstwa, wpływając na jego reputację, lojalność klientów oraz relacje z partnerami biznesowymi.

Korzyści wynikające z etycznego zarządzania firmą są następujące:

- wzrost zaufania konsumentów i interesariuszy,
- zwiększenie zaangażowania i lojalności pracowników,
- zmniejszenie ryzyka prawnego i finansowego,
- poprawa relacji z partnerami biznesowymi oraz organami regulacyjnymi.

Kluczowe obszary etyki biznesu to:

- Uczciwość i rzetelność – uczciwość w biznesie obejmuje prawdomówność wobec klientów, dostawców i pracowników, a także stosowanie sprawiedliwych praktyk handlowych. Przedsiębiorstwa, które stosują zasady uczciwości, budują silniejsze relacje z interesariuszami oraz unikają problemów prawnych i reputacyjnych.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (*Corporate Social Responsibility*, CSR) – to koncepcja, według której przedsiębiorstwa powinny uwzględniać w swojej strategii działania interesy społeczne, ochronę środowiska i dobro interesariuszy. CSR obejmuje m.in. działania na rzecz ochrony środowiska, inwestycje w społeczności lokalne, zapewnienie etycznych warunków pracy.
- Przeciwdziałanie korupcji i nieuczciwym praktykom. Korupcja, oszustwa finansowe i inne nieetyczne praktyki biznesowe prowadzą do poważnych konsekwencji prawnych oraz społecznych. Organizacje takie jak Transparency International podkreślają konieczność wdrażania programów antykorupcyjnych oraz budowania kultury organizacyjnej opartej na wartościach moralnych.
- Etyczne przywództwo – liderzy organizacji odgrywają kluczową rolę w promowaniu zasad etycznych w przedsiębiorstwie. Według teorii Bassa i Steidlmeiera [1999] etyczne przywództwo obejmuje autentyczność, uczciwość oraz dbałość o dobro interesariuszy.
- Etyka w reklamie i komunikacji – przedsiębiorstwa powinny unikać manipulacji i wprowadzania klientów w błąd. Zgodnie z zasadami etycznej reklamy komunikacja marketingowa powinna być uczciwa, przejrzysta i pozbawiona manipulacji.

W celu skutecznego wdrożenia zasad etyki w organizacji przedsiębiorstwa stosują różnego rodzaju narzędzia. Są to:

- Kodeksy etyczne, dokumenty określające standardy postępowania pracowników.

- Szkolenia z etyki, edukacja pracowników w zakresie odpowiedzialnego zarządzania.
- Mechanizmy zgłaszania nieprawidłowości, systemy umożliwiające informowanie o naruszeniach etycznych.
- Audyty etyczne, analizy zgodności działań firmy z przyjętymi standardami moralnymi.

Etyka biznesu to nie tylko moralny obowiązek, ale także kluczowy element strategii zarządzania, wpływający na długoterminowy sukces organizacji. Przedsiębiorstwa, które kierują się wartościami etycznymi, zyskują przewagę konkurencyjną, budując trwałe relacje z klientami, pracownikami i partnerami biznesowymi.

16.2. Etyka biznesu jako dziedzina interdyscyplinarna

Etyka biznesu to gałąź etyki stosowanej zajmująca się moralnymi aspektami działalności gospodarczej. To dynamiczna i wielowymiarowa dziedzina, która łączy różne dziedziny nauk takie jak: filozofia, ekonomia, zarządzanie, prawo oraz socjologia. Uwzględnienie tych obszarów nauki pozwala przedsiębiorstwom skutecznie integrować zasady etyczne w codziennych działaniach, co prowadzi do długoterminowych korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa.

Interdyscyplinarność tej dziedziny wynika z potrzeby analizowania decyzji biznesowych zarówno z perspektywy wartości moralnych, jak i praktycznych uwarunkowań rynkowych. Dzięki temu jej zastosowanie wykracza poza sferę moralnych dylematów, obejmując także praktyczne aspekty działalności gospodarczej, relacje społeczne oraz regulacje prawne. Według Crane'a i Mattena [2016] etyka biznesu stanowi „[…] połączenie klasycznych zasad moralnych z nowoczesnym podejściem do zarządzania, uwzględniającym wielowymiarowe konteksty społeczne, ekonomiczne i prawne" [Crane, Matten, 2016, s. 89].

Główne pytania, które stawia sobie etyka biznesu, obejmują:

- Jakie normy moralne powinny obowiązywać w działalności gospodarczej?
- W jaki sposób przedsiębiorstwa mogą osiągać zysk, postępując jednocześnie zgodnie z zasadami etycznymi?
- Jaka jest rola przedsiębiorstwa w społeczeństwie i wobec interesariuszy (klientów, pracowników, społeczności lokalnych)?

Etyka biznesu w ekonomii bada, w jaki sposób normy moralne wpływają na mechanizmy rynkowe. Kluczowe zagadnienia obejmują:

- etyczne podejmowanie decyzji w ekonomii behawioralnej i wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) na wyniki finansowe przedsiębiorstwa,
- zrównoważony rozwój i etyczne inwestowanie.

Zarządzanie jako dyscyplina naukowa bada, jak przedsiębiorstwa mogą łączyć wartości etyczne w swojej działalności. Kluczowe koncepcje to:

- etyczne przywództwo, rola liderów w kształtowaniu wartości organizacyjnych,
- kodeksy etyczne, formalizacja norm moralnych w przedsiębiorstwach,
- kultura organizacyjna i jej wpływ na zachowania etyczne.

Praktyczne znaczenie interdyscyplinarności etyki biznesu we współczesnych przedsiębiorstwach polega na uwzględnianiu norm etycznych w różnych aspektach swojej działalności tak, żeby:

- zapobiegać kryzysom reputacyjnym i finansowym,
- budować zaufanie klientów i partnerów biznesowych,
- dostosowywać się do zmieniających się regulacji i oczekiwań społecznych.

16.3. Etyka biznesu w społeczeństwie

Etyka społeczeństwa to zbiór norm moralnych, zasad i wartości, które regulują zachowania jednostek w ramach wspólnoty, które kształtują ich relacje międzyludzkie oraz funkcjonowanie różnych instytucji w danym społeczeństwie. Odnosi się do zasad dotyczących dobra wspólnego, sprawiedliwości, odpowiedzialności i szacunku wobec innych. Wpływa na organizację życia społecznego, określa granice akceptowalnych zachowań oraz pomaga w rozwiązywaniu konfliktów w sposób zgodny z zasadami sprawiedliwości i dobra wspólnego. Obejmuje zarówno moralność jednostek, jak i etykę instytucji oraz organizacji społecznych.

Podstawowe zasady etyki społeczeństwa funkcjonują w każdym społeczeństwie i są określone jako normy moralne, które wynikają z tradycji, religii, filozofii oraz ustaleń prawnych. Te normy pomagają w budowaniu harmonii i wzajemnego zaufania między obywatelami.

Do podstawowych zasad etyki społeczeństwa należą:

- Wartości moralne i normy społeczne – każde społeczeństwo opiera się na pewnych wartościach, takich jak uczciwość, sprawiedliwość, solidarność czy wolność. Te wartości kształtują normy społeczne, czyli reguły określające, jakie zachowania są akceptowane, a jakie potępiane.
- Odpowiedzialność społeczna – obejmuje działania jednostek, firm i instytucji mające na celu dobro wspólne. Przykładem może być odpowiedzialność biznesu za ekologię, etyczne traktowanie pracowników czy działania charytatywne. Odpowiedzialność społeczna to troska o dobro wspólne i świadome podejmowanie decyzji mających wpływ na innych ludzi, co jest szczególnie ważne w kontekście globalnych problemów, takich jak zmiany klimatyczne czy nierówności społeczne.

- Sprawiedliwość społeczna – dotyczy równości szans, dostępu do edukacji, ochrony praw człowieka i eliminacji dyskryminacji. Sprawiedliwość społeczna dąży do wyrównywania różnic ekonomicznych i społecznych. Sprawiedliwość to równe traktowanie jednostek oraz zapewnienie im takich samych praw i możliwości, co jest kluczowym elementem funkcjonowania demokratycznych państw.
- Etyka w polityce i gospodarce – to zakres, w którym politycy i przedsiębiorcy ponoszą szczególną odpowiedzialność za etyczne podejmowanie decyzji. Korupcja, nepotyzm czy manipulacja informacjami to przykłady naruszeń etyki społeczeństwa.
- Współczesne wyzwania etyczne – to obraz nowoczesnego społeczeństwa mierzącego się z wyzwaniami, takimi jak etyka sztucznej inteligencji, ochrona prywatności w erze cyfrowej, zmiany klimatyczne czy globalizacja.
- Etyka społeczeństwa wpływa na sposób, w jaki ludzie współdziałają, budują relacje i tworzą systemy polityczne oraz ekonomiczne. Jej przestrzeganie jest kluczowe dla harmonijnego rozwoju i stabilności społecznej. Czynnikami etyki społeczeństwa są:
  - Szacunek dla godności ludzkiej – to uznanie wartości każdego człowieka bez względu na jego pochodzenie, poglądy czy status społeczny. Godność stanowi podstawę praw człowieka i jest podkreślana w wielu dokumentach międzynarodowych, np. w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka.
  - Solidarność – to wspieranie słabszych oraz dążenie do budowania społeczeństwa opartego na współpracy. Solidarność jest fundamentem działań humanitarnych i inicjatyw mających na celu eliminację ubóstwa.
  - Uczciwość – to prawdomówność oraz transparentność w relacjach międzyludzkich i instytucjonalnych. Bez uczciwości trudno budować zaufanie, które jest podstawą zdrowych stosunków międzyludzkich.

16.4. Etyka w życiu publicznym i gospodarczym

Współczesne społeczeństwa wymagają przestrzegania zasad etyki w polityce, gospodarce i codziennym życiu publicznym. Korupcja, nepotyzm, manipulacja informacjami czy wyzysk ekonomiczny stanowią poważne zagrożenia dla stabilności społecznej. Politycy i liderzy biznesu ponoszą szczególną odpowiedzialność za decyzje, które wpływają na szerokie grupy społeczne.

W biznesie etyka objawia się m.in. sprawiedliwym traktowaniem pracowników, odpowiedzialnością ekologiczną oraz uczciwymi praktykami handlowymi. Organizacje stosują kodeksy etyczne i standardy CSR, aby minimalizować negatywny wpływ na społeczeństwo i środowisko.

Znaczenie etyki społeczeństwa to przestrzeganie zasad etycznych, co przyczynia się do budowy spójnych i stabilnych społeczności, w których obywatele mogą czuć

się bezpiecznie i są sprawiedliwie traktowani. Działania podejmowane na rzecz promocji etyki, np. edukacja moralna czy kodeksy etyczne dla instytucji, pomagają w kształtowaniu świadomego i odpowiedzialnego społeczeństwa.

Etyka od wieków kształtuje normy społeczne i indywidualne postawy moralne. Tradycyjne systemy etyczne zakorzenione w filozofii, religii i kulturze odgrywały kluczową rolę w definiowaniu wartości wspólnot. Współczesność przynosi jednak nowe wyzwania wymagające dostosowania klasycznych koncepcji moralnych do zmieniających się realiów społecznych, technologicznych i ekonomicznych. Relacja między tradycją a nowoczesnością w etyce staje się więc istotnym zagadnieniem współczesnej filozofii społecznej.

Etyka w społeczeństwie zawsze była dynamicznym obszarem, ewoluującym wraz ze zmianami kulturowymi i technologicznymi. Tradycyjne koncepcje moralne nadal stanowią podstawę wielu norm społecznych, lecz nowoczesność wymusza ich reinterpretację i dostosowanie do aktualnych warunków. Współczesna etyka nie polega na odrzuceniu tradycji, lecz na twórczym jej rozwijaniu w obliczu nowych wyzwań.

Współcześnie mamy do czynienia z wpływem wielu zmian społecznych na etykę biznesu. Etyka biznesu nie funkcjonuje w oderwaniu od społeczeństwa. W miarę jak zmieniają się oczekiwania konsumentów, normy społeczne oraz struktura rynku pracy, przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoje praktyki do nowych realiów. Współcześni konsumenci są bardziej świadomi, a kwestie takie jak społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), etyczne traktowanie pracowników czy przejrzystość działalności gospodarczej stały się kluczowymi wyznacznikami sukcesu przedsiębiorstwa.

Współczesne trendy w etycznym konsumpcjonizmie klienta i również jego oczekiwania nie są ukierunkowane wyłącznie ceną i jakością produktu. Coraz większą rolę w świadomości klienta odgrywa wpływ na środowisko, prawa człowieka i odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa. Etyczny konsumpcjonizm współczesnego klienta to:

- Produkty ekologiczne i zrównoważone, klienci coraz częściej wybierają produkty organiczne, biodegradowalne i wytwarzane w sposób przyjazny dla środowiska.
- *Fair trade* i uczciwa produkcja, rośnie świadomość warunków pracy w fabrykach odzieżowych, produkcji żywności czy wydobycia surowców. Marki z certyfikatami *fair trade* zyskują na popularności.
- Minimalizm i świadome zakupy, konsumenci preferują jakość nad ilość, wybierając produkty trwałe, wykonane w sposób etyczny i zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju.
- Przedsiębiorstwa, które ignorują wymienione trendy, ryzykują utratę klientów i negatywny wizerunek swoich marek.

Transparentność stała się współcześnie kluczowym elementem budowania zaufania u klienta. Transparentność w działalności gospodarczej w dobie Internetu, gdzie klienci mają łatwy dostęp do informacji o działalności przedsiębiorstwa, oznacza:

- jawność źródeł zaopatrzenia – klienci chcą wiedzieć, skąd pochodzą surowce i czy produkcja nie narusza praw człowieka
- przejrzystość finansową – ukrywanie podatków czy wątpliwe praktyki księgowe mogą prowadzić do kryzysów wizerunkowych,
- etykę w reklamie – konsumenci oczekują rzetelnych i uczciwych komunikatów marketingowych zamiast manipulacji i dezinformacji.

Coraz częściej spotykamy się z bojkotem konsumenckim jako formą nacisku na przedsiębiorstwa funkcjonujące w rzeczywistości pozbawionej etyczności. Klienci nierzadko wykorzystują swoją siłę do wywierania nacisku na przedsiębiorstwa, które łamią zasady etyczne. Bojkoty konsumenckie mogą dotyczyć:

- złych warunków pracy (np. bojkot przedsiębiorstw odzieżowych korzystających z taniej siły roboczej w Azji),
- naruszeń praw człowieka (np. bojkot marek związanych z eksploatacją siły roboczej w warunkach niewolniczych),
- nieetycznych działań środowiskowych (np. bojkot przedsiębiorstw, które przyczyniają się do wylesiania Amazonii).

Takie działania klientów mogą zmusić korporacje do zmiany polityki i przyjęcia bardziej etycznych praktyk biznesowych.

Odpowiedzialność społeczna biznesu (CSR) to koncepcja zakładająca, że przedsiębiorstwa nie powinny koncentrować się wyłącznie na zyskach, ale również na wpływie swojej działalności na społeczeństwo i środowisko. CSR obejmuje działania takie jak:

- wsparcie dla lokalnych społeczności,
- ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko,
- promowanie uczciwego traktowania pracowników i partnerów biznesowych.

Transformacja cyfrowa oraz pandemia COVID-19 zmieniły standardy pracy. Przyspieszyły rozwój pracy zdalnej i elastycznych form zatrudnienia, co wiąże się z nowymi wyzwaniami etycznymi takimi jak:

- zwiększenie elastyczności – wielu pracowników oczekuje możliwości pracy w modelu hybrydowym,
- równowaga między życiem zawodowym a prywatnym – przedsiębiorstwa muszą dbać o to, aby elastyczność nie prowadziła do nadmiernego obciążenia pracowników,

- dostępność technologii – nie wszyscy pracownicy mają równe warunki do pracy zdalnej, co może pogłębiać nierówności.

Postęp technologiczny i wpływ na rynek pracy powodują, że automatyzacja zastępuje pracowników w wielu branżach i jednocześnie pojawiają się pytania etyczne:

- Czy przedsiębiorstwa powinny dążyć do maksymalizacji zysku kosztem utraty miejsc pracy?
- Jak przedsiębiorstwa mogą wspierać pracowników zagrożonych automatyzacją?
- Czy państwa powinny regulować procesy automatyzacji, aby zapobiec gwałtownemu bezrobociu?

Prawa pracownicze i etyka w zarządzaniu personelem powodują, że przedsiębiorstwa muszą się stosować do coraz bardziej rygorystycznych norm dotyczących:

- równego traktowania i braku dyskryminacji (ze względu na płeć, wiek, rasę, niepełnosprawność),
- godnych wynagrodzeń i ochrony przed wyzyskiem,
- zdrowia psychicznego pracowników, gdyż wzrasta świadomość znaczenia dobrego samopoczucia pracowników, co się przekłada na strategie wsparcia i programy *well-being.*

Zmiany społeczne mają ogromny wpływ na etykę biznesu. Współcześni konsumenci oczekują od firm transparentności i etycznych praktyk, a bojkoty konsumenckie wymuszają odpowiedzialność korporacyjną. CSR staje się standardem, a nowe formy pracy i automatyzacja wymagają dostosowania etycznych modeli zarządzania. Przedsiębiorstwa, które nadążają za tymi zmianami, budują trwałe relacje z interesariuszami i zwiększają swoją konkurencyjność na rynku biznesowym.

16.5. Etyka biznesu w gospodarce

Etyka w ekonomii to interdyscyplinarna dziedzina badająca moralne aspekty działalności gospodarczej. Współczesne systemy ekonomiczne nie funkcjonują w oderwaniu od norm etycznych, a podejmowane decyzje mają znaczące konsekwencje społeczne. Pytania o sprawiedliwość społeczną, równość ekonomiczną, odpowiedzialność korporacyjną czy zrównoważony rozwój są kluczowe dla rozważań nad etyką ekonomii.

Współcześnie etyka biznesu rozwija się jako interdyscyplinarna dziedzina uwzględniająca zarówno klasyczne koncepcje moralne, jak i nowe wyzwania związane z globalizacją, technologią i zrównoważonym rozwojem.

Filozofia klasyczna dostarcza wielu wskazówek dotyczących etycznego podejścia do biznesu. Arystoteles w swojej *Etyce nikomachejskiej* podkreśla znaczenie cnoty i umiarkowania, wskazując, że sprawiedliwość i uczciwość są fundamentami trwa-

łego ładu społecznego [Arystoteles, 2010, s. 78]. Smith, choć powszechnie znany jako orędownik wolnego rynku, w *Teorii uczuć moralnych* zauważa, że empatia i zaufanie odgrywają kluczową rolę w budowie stabilnych relacji gospodarczych [Smith, 2012, s. 102]. Weber z kolei w *Etyce protestanckiej i duchu kapitalizmu* zwraca uwagę na wpływ norm religijnych na rozwój nowoczesnej gospodarki [Weber, 2010, s. 69].

Deontologia Kantowska jako etyka deontologiczna wskazuje, że działania ekonomiczne powinny być zgodne z uniwersalnymi zasadami moralnymi, niezależnie od ich konsekwencji. Przykładem jest przestrzeganie praw pracowniczych, nawet jeśli ich naruszenie mogłoby prowadzić do wyższego zysku.

W teorii sprawiedliwości Rawls [1971] proponuje koncepcję sprawiedliwości jako teorię bezstronności, zakładając, że społeczne i ekonomiczne nierówności są dopuszczalne tylko wtedy, gdy przynoszą korzyść najmniej uprzywilejowanym. Jego koncepcja „zasłony niewiedzy" sugeruje, że sprawiedliwe zasady ekonomiczne powinny być formułowane bez wiedzy o własnej pozycji społecznej.

Katolicka nauka społeczna – Kościół katolicki poprzez encykliki takie jak: *Rerum Novarum* (1891) Leona XIII, *Laborem exercens* (1981) Jana Pawła II czy *Centesimus Annus* (1991) również Jana Pawła II, podkreśla znaczenie godności pracy, solidarności społecznej oraz odpowiedzialności biznesu za dobro wspólne.

Kluczowymi problemami etyki ekonomicznej są:

- Nierówności dochodowe. Etyczny problem nierówności dochodowych dotyczy pytania, w jakim stopniu różnice w zarobkach są sprawiedliwe. Piketty [2013] argumentuje, że narastające nierówności mogą prowadzić do destabilizacji społecznej, co stawia pod znakiem zapytania etyczną zasadność systemów kapitalistycznych.
- Odpowiedzialność korporacyjna. Firmy mają moralny obowiązek przestrzegania norm społecznych i ekologicznych. Koncepcja CSR sugeruje, że przedsiębiorstwa nie powinny skupiać się wyłącznie na maksymalizacji zysków, lecz także na dobrostanie pracowników, ochronie środowiska i uczciwości wobec konsumentów.
- Globalizacja i etyka handlu. Procesy globalizacyjne rodzą pytania o etyczne aspekty wolnego handlu, prawa pracownicze w krajach rozwijających się oraz odpowiedzialność firm za warunki pracy w łańcuchach dostaw. Stiglitz [2002] wskazuje, że globalizacja powinna służyć zrównoważonemu rozwojowi i minimalizować negatywne skutki dla najsłabszych grup społecznych.
- Ekonomia ekologiczna. Zrównoważony rozwój stawia przed gospodarką nowe wyzwania moralne. Koncepcje takie jak ekonomia obwarzanka Raworth [2018] postulują uwzględnianie ograniczeń planetarnych w modelach ekonomicznych, co jest etycznym obowiązkiem wobec przyszłych pokoleń.

Etyka w ekonomii nie jest jedynie teoretycznym zagadnieniem, ale ma znaczące konsekwencje praktyczne. Wybory dotyczące redystrybucji dochodów, regulacji rynkowych czy strategii korporacyjnych kształtują społeczeństwa i wpływają na jakość życia. Świadome podejście do moralnych aspektów ekonomii pozwala na budowę bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego systemu gospodarczego.

Etyka przedsiębiorczości jest dynamicznym polem badań, które łączy tradycyjne koncepcje moralne z nowoczesnymi wyzwaniami. Współcześni przedsiębiorcy muszą podejmować decyzje nie tylko w oparciu o zysk, ale również z uwzględnieniem dobra społecznego i środowiskowego. Wprowadzanie etycznych praktyk może przynieść długoterminowe korzyści zarówno dla firm, jak i dla całego społeczeństwa.

Etyka gospodarki to dziedzina badań obejmująca normy moralne regulujące funkcjonowanie systemów ekonomicznych, instytucji oraz indywidualnych podmiotów gospodarczych. Od starożytnych filozofów po współczesnych ekonomistów i etyków zagadnienia sprawiedliwości ekonomicznej, odpowiedzialności społecznej i moralnych fundamentów rynku były przedmiotem refleksji. W obliczu globalizacji, kryzysów finansowych oraz zmian technologicznych etyka gospodarki nabiera nowego znaczenia.

Filozofia moralna dostarcza podstawowych zasad dotyczących etycznego funkcjonowania gospodarki. Przedstawiają to:

- Arystoteles w *Etyce nikomachejskiej* wskazuje na różnicę między użytecznym gospodarowaniem *oikonomia* a gromadzeniem bogactwa dla samego zysku *chrematystyka* [Arystoteles, 2010, s. 48].
- Tomasz z Akwinu analizuje moralne aspekty handlu, wskazując na sprawiedliwą cenę jako warunek uczciwych transakcji [Tomasz z Akwinu, 2006, s. 98].
- Adam Smith w *Teorii uczuć moralnych* podkreśla rolę empatii i moralności w funkcjonowaniu gospodarki, korygując obraz czysto egoistycznego *homo economicus* [Smith, 2012, s. 104].
- Max Weber w *Etyce protestanckiej i duchu kapitalizmu* bada związek między normami religijnymi a rozwojem kapitalizmu, zwracając uwagę na etos pracy i racjonalizm [Weber, 2010, s. 123].

Współczesne wyzwania etyczne w gospodarce to:

- Globalizacja a nierówności społeczne – wzrost gospodarczy nie zawsze prowadzi do równomiernej dystrybucji bogactwa. Korporacje międzynarodowe często oskarżane są o wyzysk pracowników w krajach rozwijających się i unikanie opodatkowania.
- Zmiany klimatyczne i odpowiedzialność biznesu – zrównoważony rozwój wymaga nowych standardów ekologicznych, etycznych inwestycji i ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko.

- Etyka finansów – kryzys finansowy 2008 roku pokazał konsekwencje nieetycznych praktyk bankowych, spekulacji i braku przejrzystości w sektorze finansowym.
- Sztuczna inteligencja i automatyzacja – rozwój technologii rodzi pytania o przyszłość rynku pracy, prywatność danych i odpowiedzialność za decyzje podejmowane przez algorytmy.

Zasady etyki gospodarki to:

- Sprawiedliwość ekonomiczna – to równy dostęp do zasobów i uczciwa redystrybucja bogactwa.
- Transparentność – to otwartość w działalności gospodarczej i przejrzystość finansów.
- Odpowiedzialność społeczna – to dbanie o dobrobyt pracowników i lokalnych społeczności.
- Zrównoważony rozwój – to uwzględnianie aspektów ekologicznych i długofalowych skutków decyzji gospodarczych.
- Etyka konkurencji – to unikanie monopolizacji i uczciwe praktyki rynkowe.

16.6. Wpływ zmian gospodarczych na etykę biznesu

Zmiany gospodarcze takie jak globalizacja, kryzysy finansowe, rozwój technologii czy wzrost świadomości konsumentów mają znaczący wpływ na etykę biznesu. Przedsiębiorstwa muszą dostosowywać swoje strategie etyczne do nowych warunków rynkowych, a także przestrzegać rosnących wymagań regulacyjnych i społecznych. Według Crane'a i Mattena „[...] zmiany w gospodarce prowadzą do nowych wyzwań etycznych, wymagając od przedsiębiorstw elastyczności w podejściu do społecznej odpowiedzialności i etycznych decyzji" [Crane, Matten, 2016, s. 84].

Globalizacja sprawiła, że firmy działające na rynku międzynarodowym doświadczają uczestnictwa w pojawiających się w środowisku biznesowym dylematach etycznych takich jak:

- eksploatacja taniej siły roboczej, czyli outsourcing produkcji do krajów o niskich kosztach pracy,
- standaryzacja etyki w różnych kulturach, czyli różnice w normach moralnych między krajami,
- przejrzystość i korupcja, czyli konieczność przestrzegania regulacji antykorupcyjnych.

Kryzysy gospodarcze, finansowe i ich wpływ na etykę prowadzą do takich dylematów etycznych jak:

- redukcja zatrudnienia – firmy zmuszone do cięcia kosztów często ograniczają prawa pracowników,
- manipulacje księgowe – w trudnych czasach przedsiębiorstwa mogą fałszować wyniki finansowe,
- wzrost nierówności dochodowych – powoduje presję na maksymalizację zysków i może prowadzić do niesprawiedliwej dystrybucji dochodów.

Rozwój technologii zmienia sposób prowadzenia biznesu, ale wiąże się także z wyzwaniami etycznymi. Oto one:

- Sztuczna inteligencja i automatyzacja, gdzie występują etyczne aspekty zastępowania ludzi przez maszyny.
- Ochrona danych osobowych, gdzie pojawiają się zagrożenia związane z inwigilacją i niewłaściwym wykorzystywaniem informacji (np. skandal Cambridge Analytica).
- Dezinformacja i *fake newsy*, gdzie występuje wpływ mediów społecznościowych na etykę informacyjną.

Zmiany gospodarcze wpływające na etykę biznesu tworzą zarówno nowe wyzwania, jak i możliwości dla przedsiębiorstw. Globalizacja, kryzysy ekonomiczne, rozwój technologii i wzrost świadomości ekologicznej wymagają od przedsiębiorstw dostosowania się do nowych realiów. Przedsiębiorstwa, które skutecznie integrują etykę z działalnością biznesową, mogą budować długoterminowe relacje z interesariuszami i osiągać przewagę konkurencyjną.

Etyka biznesu obejmuje wiele aspektów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Wśród najważniejszych zagadnień etycznych można wymienić:

- Etyka w zarządzaniu pracownikami
  - sprawiedliwe traktowanie pracowników (np. równe wynagrodzenie za taką samą pracę),
  - eliminacja dyskryminacji i mobbingu w miejscu pracy,
  - wsparcie dla rozwoju zawodowego i godnych warunków pracy.
- Uczciwość w relacjach z klientami
  - transparentność w reklamie i komunikacji,
  - odpowiedzialność za jakość i bezpieczeństwo produktów,
  - unikanie manipulacji cenowych i sztucznego zawyżania wartości produktów.
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR)
  - odpowiedzialność za wpływ na środowisko naturalne,
  - zaangażowanie w projekty społeczne i wspieranie lokalnych społeczności,
  - etyczne podejście do łańcucha dostaw (np. unikanie współpracy z dostawcami stosującymi nieetyczne praktyki).

- Etyka w finansach i rachunkowości
  - unikanie oszustw podatkowych i fałszowania sprawozdań finansowych,
  - transparentność w raportowaniu wyników finansowych,
  - odpowiedzialność wobec akcjonariuszy i inwestorów.
- Etyka w technologii i danych cyfrowych
  - ochrona prywatności klientów i użytkowników,
  - odpowiedzialność za algorytmy sztucznej inteligencji i automatyzację procesów decyzyjnych,
  - unikanie nadużyć w analizie i przetwarzaniu danych osobowych.

Etyka biznesu obejmuje wiele aspektów moralnych i społecznych, które wpływają na działalność przedsiębiorstw. Współczesne organizacje muszą się zmierzyć z wieloma wyzwaniami, jak: korupcja, odpowiedzialność społeczna, uczciwość wobec klientów, prawa pracownicze czy ochrona środowiska. Każde z tych zagadnień ma istotne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw oraz ich relacji z interesariuszami. Według Crane'a i Mattena „[…] etyczne dylematy w biznesie wynikają z konieczności podejmowania decyzji, które mogą mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje dla różnych grup interesariuszy" [Crane, Matten, 2016, s. 111].

Przestrzeganie norm etycznych przynosi firmom następujące korzyści:

- budowanie zaufania i lojalności klientów, konsumenci chętniej wspierają firmy etyczne,
- unikanie sankcji prawnych, zgodność z regulacjami zapobiega karom finansowym,
- przewaga konkurencyjna, etyczne firmy często przyciągają inwestorów i utalentowanych pracowników.

Etyka biznesu to kluczowy element zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem. Firmy, które ignorują kwestie etyczne, narażają się na utratę reputacji, problemy prawne i finansowe. Współczesny biznes powinien uwzględniać zarówno regulacje prawne, jak i normy moralne, aby osiągnąć długoterminowy sukces i budować pozytywne relacje z interesariuszami.

Etyka biznesu to szeroka dziedzina, która obejmuje różnorodne aspekty moralne działalności gospodarczej. Ze względu na interdyscyplinarność łączy elementy filozofii, prawa i zarządzania, a jej normy są kształtowane zarówno przez wartości moralne, jak i przepisy prawne. Kluczowe zagadnienia etyczne takie jak odpowiedzialność społeczna biznesu, uczciwość wobec klientów czy etyka w technologii odgrywają coraz większą rolę w budowaniu zaufania i długoterminowego sukcesu firm.

Etyka biznesu ewoluowała od starożytnych koncepcji moralnych do współczesnych strategii CSR i ESG. W XXI wieku odpowiedzialność społeczna i środowiskowa firm stała się kluczowym elementem działalności gospodarczej. Współczesne wyzwania – globalizacja, rozwój technologii i zmiany klimatyczne wymagają

od firm etycznych standardów oraz przejrzystości w działaniu. Do nowoczesnych wyzwań etycznych zaliczyć możemy:

- Postmodernizm i relatywizm moralny. Współczesna etyka mierzy się z wyzwaniem postmodernizmu, który kwestionuje uniwersalne normy moralne i podkreśla kontekstualność wartości. Filozofowie tacy jak Michel Foucault zwracają uwagę na społeczne uwarunkowania moralności i jej zmienność w zależności od układów sił w społeczeństwie.
- Bioetyka i technologia. Postęp naukowy i medyczny wprowadza nowe dylematy moralne związane z genetyką, sztuczną inteligencją czy inżynierią biomedyczną. Dyskusje nad etyką eutanazji, klonowania czy ingerencji w DNA pokazują, że tradycyjne zasady moralne często wymagają reinterpretacji w świetle nowych możliwości technologicznych.
- Etyka środowiskowa. Współczesne społeczeństwa stają przed wyzwaniami związanymi ze zmianami klimatycznymi i ochroną środowiska. Koncepcje takie jak zrównoważony rozwój i etyka ekologiczna podkreślają odpowiedzialność człowieka wobec przyszłych pokoleń i planety.
- Etyka w erze cyfrowej. Rozwój Internetu, mediów społecznościowych i sztucznej inteligencji generuje pytania o prywatność, dezinformację i etykę algorytmów. Przykładem jest problematyka *fake newsów*, które mogą wpływać na demokratyczne procesy i kształtować postawy społeczne w sposób nieetyczny.

Etyka biznesu odgrywa coraz większą rolę w globalnej gospodarce, a jej znaczenie będzie rosło w nadchodzących latach. Przedsiębiorstwa, które będą potrafiły dostosować się do nowych standardów etycznych, zyskają przewagę konkurencyjną oraz większe zaufanie społeczne. Główne czynniki kształtujące przyszłość etyki biznesu to wzrost znaczenia ESG (*Environmental, Social, Governance*), regulacje prawne oraz nowe modele biznesowe. W ostatnich latach podejście ESG zyskało na znaczeniu. Inwestorzy, konsumenci i regulatorzy coraz częściej oczekują od firm działań w trzech kluczowych obszarach:

- *Environmental* (środowisko) – ograniczenie emisji CO_2, zarządzanie odpadami, inwestycje w odnawialne źródła energii.
- *Social* (społeczna odpowiedzialność) – równość płac, prawa pracownicze, etyczne łańcuchy dostaw, różnorodność i inkluzywność.
- *Governance* (ład korporacyjny) – przejrzystość zarządzania, przeciwdziałanie korupcji, etyczne wynagrodzenie kadry zarządzającej.

16.7. Zakończenie

Aby etyka biznesu była skutecznie wdrażana, kluczowe jest kształcenie przyszłych liderów zarządzania. Wzrost edukacji w tym zakresie sprawia, że przyszli liderzy biznesowi są bardziej świadomi wyzwań etycznych i gotowi do ich rozwiązywania.

Oprócz edukacji akademickiej kluczowe są także programy szkoleniowe w firmach. Coraz więcej organizacji wdraża:

- szkolenia dla pracowników, np. jak unikać konfliktów interesów, jak przeciwdziałać korupcji, jak chronić dane klientów,
- warsztaty dla kadry menedżerskiej dotyczące zarządzania etycznego i podejmowania decyzji zgodnych z wartościami ESG,
- programy mentoringowe, starsi menedżerowie dzielą się wiedzą z młodszymi liderami na temat etycznego zarządzania.

Przyszłość etyki biznesu będzie kształtowana przez rosnące znaczenie ESG, zaostrzenie regulacji prawnych oraz rozwój nowych modeli biznesowych opartych na wartościach. Jednocześnie edukacja i świadomość w zakresie etyki będą kluczowe dla przygotowania przyszłych liderów biznesu do podejmowania odpowiedzialnych decyzji. Przedsiębiorstwa, które postawią na etykę, nie tylko spełnią wymogi prawne i oczekiwania społeczne, ale także zbudują długoterminową przewagę konkurencyjną i stabilność biznesową. Etyka biznesu w obliczu zmian gospodarczych i społecznych staje się kluczowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw. Firmy, które skutecznie wdrażają zasady etyczne, budują trwałe relacje z interesariuszami oraz zwiększają swoją konkurencyjność na rynku. Przyjęcie etycznego podejścia w biznesie nie jest jedynie wyborem moralnym, ale także strategicznym, mającym wpływ na długoterminowy sukces przedsiębiorstwa.

Przestrzeganie zasad etycznych przyczynia się do budowy spójnych i stabilnych społeczności, w których obywatele mogą czuć się bezpieczni i sprawiedliwie traktowani. Działania podejmowane na rzecz promocji etyki, np. edukacja moralna czy kodeksy etyczne dla instytucji, pomagają w kształtowaniu świadomego i odpowiedzialnego społeczeństwa.

Bibliografia

Arystoteles [2010], *Etyka nikomachejska*, WN PWN, Warszawa.

Bass B.M., Steidlmeier P. [1999], *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, „The Leadership Quarterly", 10(2).

Carroll A.B. [1991], *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons", 34(4).

Crane A., Matten D. [2016], *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press.

Kieżun W. [1997], *Sprawne zarządzanie organizacją*, WN PWN, Warszawa.

Piketty T. [2013], *Capital in the Twenty-First Century,* Harvard University Press, Londyn.

Rawls J. [1971], *Teoria sprawiedliwości*, PWN, Warszawa.

Raworth K. [2018], *Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist*, Random House.

Smith T. [2012], *Teoria uczuć moralnych*, WN PWN, Warszawa.

Stiglitz J.S. [2002], *Globalization and Its Discontents*, W.W. Norton & Co., Nowy York – Londyn.

Tomasz z Akwinu [2006], *Suma teologiczna*, WN PWN, Warszawa.

Weber M. [2010], *Etyka protestancka i duch kapitalizmu*, WN PWN, Warszawa.

Rozdział 17. Rozwój systemów decyzyjnych wobec współczesnych wyzwań zarządzania organizacjami

Michał Rylski, Józef Okulewicz

17.1. Wstęp

Współczesne organizacje działają w środowisku charakteryzującym się rosnącą złożonością i zmiennością. Mimo postępów w metodach zarządzania i wsparciu technologicznym systemy decyzyjne w wielu firmach nadal wykazują poważne niedoskonałości.

17.2. Problemy współczesnych systemów decyzyjnych w zarządzaniu

Do głównych słabości współczesnych modeli decyzyjnych należą:

- Opóźnienia w podejmowaniu decyzji [*Egzamining Centralized*..., 2025].
- Paraliż decyzyjny. Nadmiar analiz wydłuża czas reakcji.
- Brak elastyczności i adaptacyjności.
- Niska jakość danych [*The Cost of Low-Quality*..., 2023].
- Przeciążenie informacyjne. W erze dużych zbiorów danych (tzw. Big Data) menedżerowie otrzymują ogromne ilości raportów i informacji, z których nie wszystkie są niezbędne [*Limitations* & *Disadvantages*..., 2025].

- Nieefektywna współpraca i komunikacja. Powstające silosy informacyjne powodują niepełny obraz sytuacji, a brak komunikacji uniemożliwia dostrzeganie krytycznego ryzyka [*BP oil spill*..., 2010].
- Nieodpowiednia struktura decyzyjna. Przy silnej centralizacji decyzje spoczywają na najwyższym kierownictwie, a pracownicy niższego szczebla są zdemotywowani. Z kolei skrajna decentralizacja oznacza, że różne jednostki mogą podejmować sprzeczne decyzje [*Examining Centralized*..., 2025].

Źródła powyższych słabości można scharakteryzować następująco:

- Złożoność otoczenia i dynamika zmian. Podejmowanie trafnych decyzji staje się trudniejsze, a zarazem bardziej krytyczne czasowo [Walczak, 2012].
- Błędy projektowe systemów i procesów decyzyjnych. Jeśli system wspomagania decyzji jest zaprojektowany bez jasnego zrozumienia potrzeb, to wyniki analiz nie odpowiadają rzeczywistym problemom decydenta [*Limitations* & *Disadvantages*..., 2025].
- Brak integracji technologii i danych. Wielu firmom ciąży dziedzictwo niezsynchronizowanych systemów informatycznych, których nieefektywność spowalnia podejmowanie decyzji i hamuje współpracę zespołów [*Is Poor*..., 2025].
- Ograniczenia kompetencyjne kadry zarządzającej. Menedżerom brakuje biegłości w analizie danych, obsłudze narzędzi typu *Business Intelligence* czy w metodach analitycznych [*Limitations* & *Disadvantages*..., 2025].
- Niewłaściwe modele analityczne i założenia. Zdarza się, że decydenci nie są w pełni świadomi uproszczeń i ograniczeń, jakie tkwią w używanych modelach [*Limitations* & *Disadvantages*..., 2025][1].
- Wpływ tzw. megatrendów i technologii na proces decyzyjny. Pierwszym jest postępująca cyfryzacja. Z jednej strony mamy bezprecedensowy dostęp do danych i narzędzi analitycznych, z drugiej, transformacja cyfrowa wymusza przyspieszenie tempa pracy decydentów [Glenn, 2024].

Drugim megatrendem jest globalizacja, wymuszająca uwzględnianie sprzecznych nieraz wymagań rynków lokalnych, regulatorów i partnerów[2].

Następnym megatrendem jest zmienność i niepewność otoczenia.

Kolejnym megatrendem jest presja na szybkość i precyzję decyzji. Jednocześnie rośnie oczekiwanie bezbłędności [Glenn, 2024].

[1] Na przykład modele ryzyka finansowego przed kryzysem 2008 roku nie przewidywały załamania rynku nieruchomości, bo bazowały na założeniu ciągłego wzrostu cen. Poleganie na takim wadliwym modelu uśpiło czujność wielu instytucji.

[2] Przykładowo koncern podejmujący decyzję inwestycyjną musi analizować sytuację ekonomiczną i prawną w wielu regionach świata naraz. Błędna lub spóźniona decyzja w warunkach globalnych może szybko eskalować, np. problem w jednym kraju może wywołać efekt domina na innych rynkach.

17.3. Współczesne tendencje w systemach decyzyjnych zarządzania organizacją

Tradycyjne metody funkcjonujące w oparciu o intuicję i hierarchię ustępują miejsca podejściom działającym na podstawie danych i technologii. Rozwój technologiczny jest strategicznym czynnikiem transformacji systemów decyzyjnych. Przedsiębiorstwa masowo inwestują w duże zbiory danych (Big Data) i „sztuczną inteligencję" (SI) [*Failing to Adapt*..., 2024].

Gwałtownie rośnie wolumen danych do analizy, dzięki czemu decyzje mogą być podejmowane w czasie rzeczywistym. Tzw. chmura obliczeniowa umożliwia dostęp do danych i systemów decyzyjnych z dowolnego miejsca oraz skalowalność rozwiązań. Pojawiają się także innowacje w obszarze blockchain, który zapewnia niezmienność i przejrzystość danych w procesach decyzyjnych obejmujących wielu partnerów [*Failing to Adapt*..., 2024]. Główne trendy technologiczne (Big Data, SI, IoT, chmura, blockchain) konwergują, tworząc fundament tzw. inteligencji decyzyjnej, czyli zintegrowanego wykorzystania różnych narzędzi IT do podejmowania lepszych decyzji biznesowych.

Współczesne organizacje coraz częściej odchodzą od sztywnej hierarchii na rzecz elastycznych, zdecentralizowanych struktur decyzyjnych. Takie rozproszone podejście do zarządzania tworzy „zwinny ekosystem" decyzyjny, w którym lokalne jednostki szybciej reagują na warunki rynkowe [*Decentralized*..., 2024].

Organizacje wdrażające metodykę *agile* (np. Scrum, SAFe) promują często iteracyjne decyzje podejmowane wspólnie przez interdyscyplinarne zespoły zamiast odgórnego planowania w długich cyklach. Ponadto rośnie znaczenie partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych. Taki inkluzywny model zwiększa zaangażowanie zespołu i prowadzi do lepszych decyzji, bo wykorzystuje zbiorową wiedzę organizacji. Jak zauważa Światowe Forum Ekonomiczne, przejście od tradycyjnego, scentralizowanego zarządzania do modelu zdecentralizowanego i elastycznego (*agile*) wymaga orkiestracji, ale pozwala firmie godzić wymaganie kontroli z potrzebą lokalnej adaptacji i zwiększa kulturę współpracy oraz innowacyjność [*Decentralized*..., 2024].

Globalizacja oraz postęp cyfryzacji sprawiają, że przedsiębiorstwa działają na skalę światową i muszą uwzględniać w decyzjach zróżnicowane rynki, kultury i przepisy. Wiąże się z tym wzrost niepewności i zmienności otoczenia – koncepcja VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) opisuje realia, w których decyzje trzeba podejmować szybko pomimo niepełnej informacji. Zwinność (*agility*) decyzyjna umożliwia szybkie dostosowanie się zarówno w biznesie, jak i w sektorze publicznym [*Jay*, 2025]. Warto także zwrócić uwagę na rosnącą rolę ESG (*Environmental, Social, Governance*) w strategiach firm. Interesariusze zewnętrzni wywierają presję, aby decyzje biznesowe uwzględniały aspekty zrównoważonego rozwoju, etyki i społecznej odpowiedzialności [*50 ESG statistics you*..., 2024].

Ponadto megatrendy takie jak zmiany klimatyczne, starzenie się społeczeństw czy postęp technologiczny generują ryzyko i szanse, które firmy muszą przewidywać [*Megatrends*..., 2024].

Wraz ze wzrostem znaczenia danych rośnie potrzeba ich integracji z różnych źródeł oraz prezentowanie ich w czytelny sposób. Kluczowe jest zapewnienie jakości danych, tak aby decyzje były oparte na wiarygodnych informacjach. Zintegrowane zasoby informacji umożliwiają stosowanie zaawansowanych narzędzi BI (*Business Intelligence*) oraz wizualizacji danych. Trendem jest demokratyzacja danych, czyli udostępnianie raportów i analiz szerszemu gronu pracowników poprzez intuicyjne wizualizacje i *self-service* BI [*10 Eye-Opening*..., 2024].

Oprócz opisu przeszłości coraz ważniejsze jest patrzenie w przyszłość. Analityka predykcyjna wykorzystuje algorytmy uczenia maszynowego do przewidywania przyszłych trendów i zdarzeń na podstawie danych historycznych, co czyni decyzje proaktywnymi zamiast reaktywnymi[3]. Analityka predykcyjna stała się krytycznym elementem rozumienia zachowań klientów [Williams, 2025].

Organizacje eksperymentują z podejściem kognitywnym w systemach decyzyjnych. Oznacza to zastosowanie sztucznej inteligencji symulującej ludzkie myślenie [Ji, 2025][4]. Podejścia predykcyjne i kognitywne często się uzupełniają – modele predykcyjne przewidują „co się stanie, jeśli…", a narzędzia kognitywne podpowiadają „co w związku z tym zrobić".

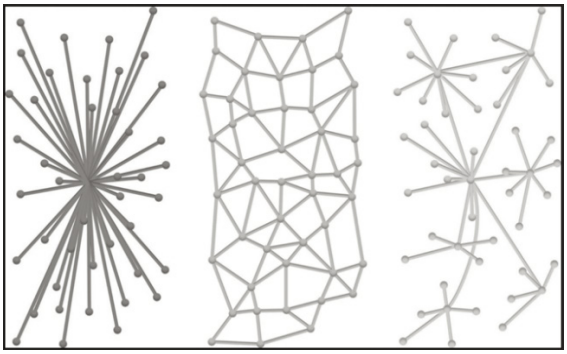
17.4. Wpływ zmian kulturowych i kompetencyjnych na decyzyjność

Oprócz technologii i struktury równie ważny dla doskonalenia decyzji w organizacji jest czynnik ludzki: kultura organizacyjna oraz kompetencje pracowników. W ostatnich latach wiele firm dąży do zbudowania kultury podejmowania decyzji na podstawie danych (*data-driven culture*). Dużym wyzwaniem bywa bariera mentalna. Dlatego organizacje inwestują w rozwój kompetencji analitycznych swoich zespołów. Oznacza to zdolność rozumienia danych, wyciągania wniosków i komunikowania ich innym. Podkreśla się, że ukształtowanie wewnętrznej kultury pracy z danymi jest tak samo istotne, jak inwestycja w nowoczesne technologie [Karl, 2024]. Taka świadomość decyzyjna oznacza też znajomość własnych procesów decyzyjnych i potencjalnych skrzywień poznawczych (*biased*).

[3] Przykładowo analiza zachowań konsumentów poprzez modele predykcyjne umożliwia firmom przewidzieć, którzy klienci mogą odejść (*churn*), i podjąć zawczasu działania zapobiegawcze.

[4] Przykładem są rozwiązania pokroju IBM Watson, które pomagają lekarzom decydować o terapiach na podstawie analizy milionów publikacji medycznych (*de facto* wspomaganie decyzji przez AI).

Wraz z rozwojem kompetencji analitycznych zadaniem analityków jest nie tylko przygotowanie raportu, ale przede wszystkim przekazanie historii, jaką zawierają (opowiadają) dane (tzw. *data storytelling*). Organizacje uczą się na błędach – kultura eksperymentowania i wyciągania wniosków z nieudanych decyzji (tzw. *fail fast, learn faster*) jest elementem elastycznego (*agile*) podejścia do ciągłego doskonalenia procesu decyzyjnego. Na przestrzeni dziejów organizacje przyjmowały różne systemy decyzyjne (rys. 17.1). Wybór modelu zależał od warunków historycznych, aktualnego poziomu technologii, kultury organizacyjnej i wymagań otoczenia.



Rysunek 17.1. Porównanie sieci scentralizowanej (po lewej), rozproszonej (w środku) i zdecentralizowanej (po prawej)*

* Objaśnienie: W kontekście systemów decyzyjnych odpowiada to jednemu ośrodkowi decyzji kontra wielu ośrodkom kontra sieci bez centralnego węzła.

Źródło: [Baran, 1964].

17.5. Scentralizowane systemy decyzyjne

W scentralizowanym modelu decyzje zapadają w jednym głównym ośrodku. Historycznie był to najwcześniejszy i powszechny sposób zarządzania. Centralizacja dawała poczucie kontroli i jednolitości działania. W XIX wieku rozwój kolei i telegrafu umożliwił powstanie wielkich scentralizowanych korporacji. Max Weber na początku XX wieku sformułował teorię biurokracji, która *de facto* opisywała idealny model scentralizowanej, hierarchicznej organizacji, charakteryzującej się formalnymi zasadami, ściśle wyznaczoną hierarchią służbową i kontrolą odgórną. Taki model biurokratyczny uważano za racjonalny i sprawny w stabilnym otoczeniu.

W kulturach organizacyjnych ceniących formalizm i autorytet (np. wojsko, administracja) centralizm był naturalny. Jednak wraz ze wzrostem wykształcenia pracowników i naciskiem na ich motywację zaczęto dostrzegać minusy nadmiernej centralizacji. W połowie XX wieku ruchy pracownicze i teorie nauk o zarządzaniu (np. Douglas McGregor – teoria X i teoria Y) krytykowały skrajny autokratyzm decyzyjny, torując drogę bardziej partycypacyjnym podejściom.

Paradoksalnie rozwój technologii komunikacyjnych początkowo wzmocnił centralizację. Jednak dalsze obniżanie kosztów komunikacji zmieniło tę dynamikę. Zgodnie z badaniami Thomasa W. Malone'a początkowo drogie informacje wymuszały niezależne lokalne decyzje. Gdy komunikacja staniała w XX wieku, korzystne stało się zebranie danych w centrum i podejmowanie decyzji globalnie (stąd rozkwit ogromnych scentralizowanych korporacji).

17.6. Zdecentralizowane systemy decyzyjne

W zdecentralizowanym systemie wiele ośrodków ma uprawnienia do podejmowania decyzji. Historycznie decentralizacja pojawiała się jako odpowiedź na ograniczenia centralizmu. W zarządzaniu korporacyjnym przełom nastąpił w latach 20. XX wieku. Decentralizację wybierano tam, gdzie ważna była szybkość reakcji na miejscu i dostosowanie do lokalnych warunków. Teoretycy organizacji (np. Paul Lawrence i Jay Lorsch) argumentowali w latach 60. XX wieku, że w zmiennym otoczeniu wskazana jest większa deregulacja wewnętrzna i autonomia jednostek. Rensis Likert także wskazywał, że najbardziej efektywne firmy stosują styl partycypacyjny, w którym niższe szczeble realnie uczestniczą w procesie decyzyjnym.

Thomas W. Malone w latach 90. XX wieku przewidywał, że dzięki technologiom i spadającym kosztom komunikacji firmy będą coraz bardziej przesuwać decyzje w dół struktury. Jednak komunikacja i informatyka odgrywają tu ambiwalentną rolę. Z jednej strony dopiero technologie informacyjne pozwoliły na skuteczne zarządzanie zdecentralizowane, jednocześnie dając im swobodę decyzji[5]. Z drugiej zaś Big Data i AI mogą skłaniać do ponownej centralizacji. Praktyka pokazuje jednak, że najlepiej sprawdza się połączenie, np. w firmie logistycznej algorytmy centralnie wyznaczają optymalne trasy, ale kierowcy i lokalni dyspozytorzy mają decyzyjność w reagowaniu na bieżące zdarzenia.

17.7. Rozproszone systemy decyzyjne

Termin „rozproszone" często bywa używany zamiennie z terminem „zdecentralizowane", ale w tym ujęciu podkreśla się rozdzielenie kompetencji decyzyjnych według określonych kryteriów, przy braku jednego wyraźnego centrum. Poszczególne elementy systemu mają przy tym ściśle określone domeny decyzji. Decyzje powstają oddolnie i równolegle w różnych częściach systemu.

[5] Przykładowo sieci sklepów detalicznych dzięki systemom POS i analizie danych mogą pozwolić kierownikom sklepów decydować o zatowarowaniu czy promocjach lokalnie, bo centrala i tak widzi na bieżąco sprzedaż.

Spoglądając historycznie, w czystej postaci rozproszone systemy decyzyjne były rzadkie, bo wymagały wysokiego poziomu zaufania i koordynacji między komponentami. Pewne namiastki istniały w spółdzielniach pracowniczych czy wspólnotach. W przedsiębiorstwach dopiero pod koniec XX wieku pojawiły się świadome eksperymenty z takimi formami. Holakracja (*holacracy*) jest tu dobrym przykładem.

To system, w którym nie ma tradycyjnej hierarchii menedżerskiej, a firma podzielona jest na kręgi i role z określonym zakresem decyzyjności. Każdy pracownik może pełnić różne funkcje w różnych kręgach, a podejmowanie decyzji jest rozproszone[6]. Do 2022 roku na świecie ok. 185 firm wdrożyło holakrację, a w Polsce kilka pionierskich przedsiębiorstw.

Inny przykład rozproszonego podejmowania decyzji to organizacje turkusowe (opisane przez Frederica Laloux). Charakteryzują się one samozarządzającymi zespołami, brakiem sztywnej hierarchii i decentralizacją maksymalną, gdzie decyzje podejmuje ten, kogo one najbardziej dotyczą, po konsultacji z resztą (zasada „*advice process*"). Koncepcja organizacji organicznej Burnsa i Stalkera (1961 rok) w pewnym sensie zapowiadała rozproszone decyzje. W latach 80. i 90. XX wieku rozwijały się też koncepcje sieciowości w organizacjach – Manuel Castells pisał o społeczeństwie sieci, a w zarządzaniu mówiono o strukturach sieciowych (*network organizations*), gdzie zamiast hierarchii mamy powiązania partnerskie, aliance i rozproszone zespoły projektowe. Przedsiębiorstwa wirtualne to koalicja niezależnych podmiotów, które wspólnie podejmują decyzje i realizują projekty[7].

Rozproszone systemy decyzyjne były praktycznie niemożliwe na większą skalę przed erą Internetu. Konieczne jest wysokie zaufanie i dojrzałość organizacyjna, aby system rozproszony zadziałał. W kulturach silnie kolektywistycznych lub o niskim dystansie władzy (Skandynawia, Holandia) rozproszone decyzje przyjmowane są chętniej niż w kulturach ceniących jasną hierarchię. Społecznie, upowszechnienie się edukacji i nacisk pokolenia millenialsów na autonomię sprzyjają trendowi rozpraszania decyzji. Wymusza to także złożoność problemów XXI wieku – pojedynczy lider nie zawsze ma kompetencje, by rozstrzygnąć specjalistyczne kwestie, więc oddaje decyzyjność ekspertom[8].

Rozproszone systemy to model kuszący, ale trudny. Wymaga silnej kultury organizacyjnej i często wsparcia nowymi metodami. Wielu ekspertów uważa, że przyszłość należy do organizacji typu sieć – szczególnie w branżach kreatywnych,

[6] Firma Zappos (amerykański retailer) w 2014 roku głośno wdrożyła holakrację, rezygnując z tradycyjnych stanowisk kierowniczych. Choć nie obyło się bez trudności i część pracowników odeszła, model ten zainspirował innych.

[7] Na przykład konsorcjum firm high-tech współpracujących przy tworzeniu standardu technologicznego, gdzie nie ma jednej firmy – „szefa".

[8] Na przykład zespoły DevOps w IT same decydują, jak wdrażać oprogramowanie, zamiast czekać na dyrektywy działu IT.

technologicznych – bo pozwalają one na niespotykaną elastyczność (*agility*). Z drugiej jednak strony pewien powrót do centralizacji obserwuje się w okresach kryzysu. Być może więc docelowo dominować będą modele hybrydowe – strategicznie rozproszone, ale z mechanizmami centralnej koordynacji wyzwań przekraczających możliwości sieci.

17.8. Hierarchiczne systemy decyzyjne

Hierarchiczny system decyzyjny naturalnie łączy się historycznie z centralizacją, ale w pewnym stopniu występuje nawet w zdecentralizowanych organizacjach. Hierarchia to układ, w którym różne poziomy struktury organizacyjnej mają przypisane różne zakresy decyzji. Wyższe szczeble decydują o sprawach strategicznych i kontrolują szczeble niższe, które zajmują się decyzjami operacyjnymi. W erze nowożytnej i przemysłowej rozwinięto formalne hierarchie w przedsiębiorstwach. Daniel McCallum z New York & Erie Railroad stworzył w 1855 roku pierwszy schemat organizacyjny przedstawiający strukturę firmy kolejowej jako drzewo zależności.

Hierarchia zapewniała klarowność odpowiedzialności. Teoria biurokracji Webera (przytoczona wcześniej) zawiera sześć zasad, z których kilka odnosi się do hierarchii: ściśle określona hierarchia władzy, łańcuch służbowy, kontrola niższych szczebli przez wyższe. Weber uważał hierarchię za element racjonalności organizacyjnej. Henri Fayol (inny klasyk zarządzania sformułował swą teorię w 1916 roku) także podkreślał zasadę skalarnego łańcucha w zarządzaniu. Kluczowym kryterium uzasadniającym hierarchię jest skala organizacji: w małej firmie nie potrzebujemy wielu poziomów, ale w korporacji z tysiącami pracowników wprowadzenie szczebli pośrednich pozwala na lepszy nadzór i komunikację. Hierarchia rozbija złożone decyzje na prostsze: zarząd formułuje strategię, średni szczebel taktykę, niższy wykonanie. Pozwala to też rozwijać specjalizację.

Z czasem uwidoczniły się wady nadmiernej hierarchizacji, czyli opóźnienia decyzyjne, zniekształcenia informacji, biurokracja i koszty utrzymania licznej kadry kierowniczej. W dynamicznym otoczeniu hierarchie bywały zbyt sztywne i wolne. Już w latach 60. XX wieku Burns i Stalker wskazywali, że firmy w turbulentnym otoczeniu potrzebują mniej hierarchii, a bardziej sieciowych, płaskich struktur (*organic*). Później, w latach 80., pojawiła się moda na odchudzanie organizacji (*lean management*, *reengineering* Hammera i Champy'ego) – wiele korporacji zredukowało liczbę szczebli zarządzania (tzw. *flattening*)[9].

[9] Na przykład General Electric za Jacka Welcha słynęło z hasła „wyeliminuj biurokrację" – spłaszczano strukturę, łączono poziomy, aby przyspieszyć decyzje. Hierarchia jako taka jednak nie zniknęła – raczej stała się bardziej elastyczna.

Współcześnie mówi się o „wszechstronnych organizacjach", które potrafią być albo hierarchiczne, albo zespołowe, zależnie od zadania. Narzędzia IT z jednej strony wspierają hierarchię, z drugiej – mogą ją obchodzić. W firmach o kulturze otwartej rozmywają się twarde granice hierarchii. Technologie informacyjne zwiększyły też tzw. rozpiętość kontroli (*span of control*). To powoduje, że hierarchie się spłaszczają[10].

Mimo fascynacji holakracją i innymi nowinkami większość organizacji nadal ma pewną hierarchię. Jednak i one się zmieniają, np. szkoły wyższe tradycyjnie hierarchiczne coraz częściej tworzą zespoły międzykatedralne, projekty badawcze o strukturze macierzowej. Firmy z kolei często stosują hierarchię funkcjonalną (działy: marketing, finanse, produkcja) połączoną ze strukturą projektową, co na pewien czas „odwiesza" hierarchię na rzecz decentralizacji projektowej.

Można więc powiedzieć, że hierarchia pozostaje podstawowym rusztowaniem, ale mniej sztywnym niż dawniej. Kryteria utrzymania hierarchii to głównie potrzeba porządku prawnego lub regulacyjnego oraz skala i złożoność, gdzie całkowity brak hierarchii mógłby wprowadzić chaos.

17.9. Wypłaszczone struktury decyzyjne

Struktura płaska (*flat*) to taka, gdzie liczba poziomów zarządzania jest minimalna – eliminuje się pośrednie szczeble, aby skrócić dystans między najwyższym decydentem a pracownikami liniowymi. W ekstremalnym przypadku organizacja może mieć tylko dwa poziomy: kierownictwo i wszystkich pozostałych, albo wręcz jeden poziom, tzn. pełna równość, co zbliża do omawianego wcześniej modelu rozproszonego.

Trend spłaszczania hierarchii nasilił się pod koniec XX wieku. Lata 80. i 90. to epoka restrukturyzacji: firmy usuwały warstwy kierownicze, często w ramach cięć kosztów (*downsizing*). Spłaszczenie stało się synonimem zwinności. Teoria Z (William Ouchi) oraz ruch Turkusowych Organizacji podkreślały, że niższy dystans hierarchiczny zwiększa zaangażowanie pracowników. Badania pokazują, że mniejsza liczba szczebli sprzyja komunikacji i innowacyjności – idee łatwiej przebijają się do decydentów[11].

[10] Przykładowo, jeśli kiedyś dyrektor nadzorował pięciu kierowników, a dziś dzięki systemom i automatyzacji może nadzorować 10, to firma może zlikwidować jedno piętro pośrednie.

[11] Na przykład Google od początku starał się utrzymać kulturę start-upu mimo rozrostu – wprowadzono zasadę, że każdy inżynier może poświęcać 20% czasu na własne projekty i swobodnie komunikować swoje pomysły (bez „duszenia" przez przełożonych). To element filozofii flat: minimum biurokracji, maksimum twórczej swobody. Współzałożyciel Google Larry Page wręcz likwidował warstwy menedżerów, by inżynierowie raportowali bezpośrednio do nielicznych liderów technicznych, utrzymując strukturę możliwie płaską.

17.10. Inne systemy decyzyjne – SI, sieci neuronowe, partycypacja i hybrydy

Współcześnie pojawiają się nowe paradygmaty podejmowania decyzji wykraczające poza klasyczne osie centralizacja–decentralizacja czy hierarchia–wypłaszczenie. Coraz więcej decyzji w organizacjach jest wspieranych lub podejmowanych przez algorytmy. Dzieje się tak zarówno w systemach wspomagania decyzji, gdzie SI analizuje duże zbiory danych i sugeruje optymalne rozwiązanie menedżerowi, jak i w pełni zautomatyzowanych decyzjach podejmowanych przez maszyny w ramach zadanych kryteriów.

Zwykle SI oferuje szybkość, obiektywizm i analizę ogromnej ilości danych, z czym człowiek sobie nie radzi. Pojawienie się SI jako decydenta zmienia strukturę decyzyjną („cyfrowa centralizacja", „cyfrowa autonomia"). Z jednej strony algorytmy często centralizują decyzje, z drugiej zaś mogą działać jak zdecentralizowani pośrednicy, podejmujący wiele decyzji lokalnie. Organizacje muszą opracować kryteria zaufania do SI[12]. Algorytmy mogą być stronnicze, może brakować im transparentności. To rodzi pytania etyczne i prawne. W sferach typu rekomendacje produktów, dynamiczne ustalanie cen, logistyka – SI decyduje coraz częściej i trend ten będzie kontynuowany.

Jednocześnie z technologizacją decyzji rozwija się koncepcja partycypacji, czyli włączania szerszego grona interesariuszy w proces decyzyjny. Już w latach 50. XX wieku Rensis Likert opisywał styl partycypacyjny jako najefektywniejszy (System czwarty zarządzania). Zakłada on pełne zaufanie kierownictwa do podwładnych, wspólne ustalanie celów i podejmowanie decyzji w zespołach. Douglas McGregor (Teoria Y) również wskazywał, że ludzie chcą i potrafią brać odpowiedzialność, jeśli im się na to pozwoli. W praktyce modele partycypacyjne przyjmowały różne formy: koła jakości w japońskich firmach, rady pracowników w przedsiębiorstwach europejskich.

Decyzje partycypacyjne zwiększają akceptację i realizację decyzji. Poprawiają też jakość decyzji, bo uwzględniają różnorodne perspektywy. Dlatego w środowisku projektowym popularne stały się metody zwinne (*agile*)[13]. Jednak grupy nie zawsze podejmują lepsze decyzje – istnieje zjawisko myślenia grupowego (*groupthink*), gdzie dążenie do zgody przeważa nad krytyczną analizą. Proces partycypacyjny bywa czasochłonny i wymaga kompetencji komunikacyjnych uczestników. Dlatego organizacje często ograniczają partycypację do pewnego poziomu, np. menedżer zbiera opinie zespołu, ale finalnie decyduje sam. W praktyce wiele organizacji tworzy własne procedury. Pojawiają się matryce decyzyjne, gdzie np. decyzje tech-

[12] Pojawiają się role typu SI *ethics officer* czy *data scientist* włączone w proces decyzyjny, co jest nowym elementem struktury organizacyjnej.

[13] Na przykład w Scrumie cały zespół planuje wspólnie (kolejny cykl pracy), zamiast czekać na decyzje kierownika projektu.

niczne podejmuje AI, decyzje interpersonalne – ludzie, strategiczne – zarząd, a taktyczne – zespoły projektowe. Taki policentryczny model zakłada wiele współistniejących mechanizmów.

W literaturze przedmiotu mówi się przykładowo o *teal organization* Laloux, gdzie współistnieją samoorganizujące się zespoły, silny wspólny cel oraz elementy wspierające partycypację. Kolejny nurt to decyzje oparte na crowdsourcingu. To przeniesienie partycypacji poza granice organizacji, włączenie szerokiej społeczności jako quasi-decydenta. Z kolei koncepcja Decentralized Autonomous Organization (DAO), związana z technologią *blockchain*, zakłada organizację bez tradycyjnej struktury, gdzie reguły zarządzania (*smart contract*) są zapisane w kodzie, a posiadacze tokenów (udziałowcy) głosują nad kluczowymi decyzjami. DAO to ciekawy przykład technologiczno-partycypacyjnego hybrydu – decyzje są zdecentralizowane i rozproszone między uczestników sieci *blockchain*, a jednocześnie sformalizowane przez algorytm.

17.11. Wpływ społeczny i oczekiwania wobec systemów decyzyjnych

Społeczeństwo przyszłości prawdopodobnie wymusi na organizacjach większą odpowiedzialność i transparentność decyzji. To może promować modele kolegialne i partycypacyjne. Poza tym rosnąca presja na efektywność i szybkość będzie sprzyjać automatyzacji decyzji poprzez SI. Organizacje będą musiały stać się systemami uczącymi się, które dynamicznie dobierają styl decyzyjny do sytuacji. Już dziś niektóre firmy stosują podejście sytuacyjne, np. w fazie kreatywnej projektu decyzje podejmuje się zespołowo, w fazie krytycznej – centralizuje w sztabie kryzysowym, a wdrożenie znów przekazuje decyzje niżej.

Kluczowe jest świadome dobranie modelu do kontekstu – uwzględnienie czynników historycznych, technologicznych i społecznych. Można przewidywać, że organizacje przyszłości będą coraz częściej hybrydowe i adaptacyjne, czerpiąc z każdego z opisanych systemów to, co najlepsze w danej sytuacji. Klasyczne teorie (Weber, Sloan, Likert, Burns & Stalker) oraz współczesne analizy (Malone, Laloux) pokazują, że nie ma jednego najlepszego systemu decyzyjnego. Organizacje muszą rozumieć tę ewolucję, by uczyć się z przeszłości i świadomie kształtować swoje struktury decyzyjne na przyszłość.

17.12. Zakończenie

Struktura decyzyjna powstaje jako wypadkowa kwalifikacji kadry kierowniczej i pracowników oraz specyfiki produkcji i warunków społecznych, w jakich działa

przedsiębiorstwo. Wobec braku ogólnych wytycznych zagadnienie doboru struktury decyzyjnej można rozpocząć od analizy elementarnej czynności decyzyjnej w parze: podmiot podejmujący decyzję a przedmiot decyzji. Możliwe relacje w takiej parze tworzą względem podmiotu trzy grupy: otrzymywanie, obojętność, dawanie. Dwie skrajne grupy mogą przy tym zachodzić na dwa sposoby, tj. bez sprzężenia zwrotnego i ze sprzężeniem zwrotnym, które uwzględnia refleksję, jaka zachodzi w podmiocie. Po połączeniu tych dwóch ujęć otrzymuje się pięć relacji, które można określić jako:

- rejestrowanie, czyli otrzymywanie bezrefleksyjne,
- informowanie, czyli refleksja nad otrzymywaniem,
- decydowanie, czyli refleksja bez udziału przedmiotu,
- działanie, czyli dawanie bezrefleksyjne,
- tworzenie, czyli dawanie na bazie wewnętrznego przekonania.

Przedstawiona koncepcja nawiązuje do tzw. cyklu informacyjnego zastosowanego przy tworzeniu systemów informatycznych [Okulewicz, 1990, s. 161–167].

Relacje te realizowane są jako fazy procesu decyzyjnego, który prowadzi od dostrzeżenia przedmiotu do oddziaływania na ten przedmiot. W ramach pierwszej fazy następuje zbieranie danych dotyczących danego przedmiotu. W ramach drugiej dokonuje się interpretowanie pozyskanych danych jako informacji dotyczących tego przedmiotu w kontekście podejmowanej decyzji. W trzeciej następuje refleksja nad uzyskanymi informacjami i podjęcie decyzji dotyczącej przedmiotu. W czwartej następuje działanie prowadzące do wytworzenia przedmiotu zgodnie z przyjętymi zasadami. W piątej następuje nadanie wytworzonemu przedmiotowi walorów użyteczności zgodnej z oczekiwaniami podmiotu.

W wyniku zrealizowania tych relacji w postaci kolejnych faz może powstać nowy przedmiot zgodny z zasadami przyjętymi przez podmiot i spełniający przyjęte przezeń wymagania lub oczekiwania. Każda z tych faz prowadzi zarazem do wytworzenia jakiejś formy przedmiotu właściwego dla danej fazy. Ten przedmiot z kolei też powstaje w wyniku zrealizowania pięciu faz według wymienionych wcześniej relacji wewnątrz analizowanej fazy. W zależności więc od rodzaju końcowego przedmiotu i jego części składowych powstaje w wyniku działania podmiotu złożona struktura faz i ich podfaz.

Na tej podstawie można utworzyć strukturę organizacyjną podmiotu, który w sposób powtarzalny może realizować te fazy w postaci odpowiednich procesów. Tworzona w ten sposób, tzn. na bazie wytwarzania pewnego przedmiotu, struktura organizacyjna może przy tym przyjąć jedną ze znanych postaci, tzn. postać hierarchiczną, scentralizowaną, zdecentralizowaną. Te dwa czynniki, tzn. rodzaj przedmiotu i uwarunkowania, w jakich ma on powstawać, wpływają zasadniczo na dopasowanie rodzaju struktury decyzyjnej.

Uzależnienie struktury decyzyjnej od realizowanych zadań umożliwiłoby nie tylko dobranie najlepszej struktury do tych zadań, ale także jej ewolucję wraz ze zmianami zadań i warunków ich realizacji. Dodatkową zaletą tak tworzonych struktur decyzyjnych byłaby możliwość ich realizacji za pomocą systemów informatycznych.

Bibliografia

10 Eye-Opening Data Analytics Statistics for 2025 [2024], edgedelta.com, https://edgedelta.com/company/blog/data-analytics-statistics#:~:text=,efficiency%20by%20up%20to%2080 (dostęp: 02.03.2025).

50 ESG statistics you need to know in 2024 [2024], keyesg.com, https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know-in-2024 (dostęp: 01.03.2025).

Baran P. [1964], *On distributed communications*, zine.zora.co, https://zine.zora.co/issue/intergenerational--dynamics/proof-of-history-against-decentralization (dostęp: 12.02.2025).

BP oil spill blamed on management and communication failures [2010], theguardian.com, https://www.theguardian.com/business/2010/dec/02/bp-oil-spill-failures#:~:text=,chair%20of%20the%20investigation%2C%20said (dostęp: 11.03.2025).

Decentralized but not fragmented: A new way to think about operations [2024], weforum.org, https://www.weforum.org/stories/2024/06/decentralized-not-fragmented-new-way-think-about-operations/#:~:text=Decentralization%2C%20a%20key%20component%20of,purpose%20to%20digitally%20empower%20societies (dostęp: 28.02.2025).

Examining Centralized vs Decentralized Organizational Structure [2025], sorenkaplan.com, https://www.sorenkaplan.com/centralized-vs-decentralized-organizational-structure/#:~:text=1,all%20style%20squashes%20innovation (dostęp: 28.03.2025).

Failing to Adapt: When Companies Fail to Keep Up with Change [2024], medium.com, https://medium.com/@info_23502/failing-to-adapt-30946eacc01e#:~:text=,on%20its%20traditional%20rental%20model (dostęp: 16.02.2025).

Glenn B. [2024], *Effective Decision-Making in a VUCA Environment*, crenshawassociates.com, https://www.crenshawassociates.com/blog/effective-decision-making-in-a-vuca-environment (dostęp: 01.03.2025).

Is Poor System Integration Hurting Your Bottom Line? [2025], avetta.com, https://www.avetta.com/blog/is-poor-system-integration-hurting-your-bottom-line#:~:text=Together%2C%20these%20issues%20lead%20to,problem%3A%20Lower%20supply%20chain%20value (dostęp: 07.03.2025).

Jay A. [2025], *97 Big Data Statistics You Must Learn: 2024 Market Share & Data Analysis*, financesonline.com, https://financesonline.com/big-data-statistics/#:~:text=,users%2C%20and%20they%20generate%20a (dostęp: 02.03.2025).

Ji X. [2025], *Cognitive computing trends: the future of AI*, byteplus.com, https://www.byteplus.com/en/topic/394485?title=cognitive-computing-trends-the-future-of-ai (dostęp: 01.03.2025).

Karl T. [2024], *Benefits of Data Literacy For Decision Making*, newhorizons.com, https://www.newhorizons.com/resources/blog/data-literacy-benefits#:~:text=Fostering%20a%20culture%20of%20data,confidence%20to%20use%20it%20effectively (dostęp: 02.03.2025).

*Limitations & Disadvantages of Decision Support System*s [2025], managementstudyguide.com, https://www.managementstudyguide.com/limitations-and-disadvantages-of-decision-support-systems.htm#:~:text=,that%20is%20not%20a%20priority (dostęp: 12.03.2025).

Megatrends – Decision Making in an Uncertain World [2024], aon.com, https://www.aon.com/risk-services/professional-services/megatrends-decision-making-in-an-uncertain-world#:~:text=%2A%2072,major%20forces%20for%20priority%20consideration (dostęp: 02.03.2025).

Okulewicz J. [1990], *Cykl informacyjny w systemie informatycznym zarządzania. Sztuczna inteligencja w zarządzaniu*, mater. konfer., Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa.

The Cost of Low-Quality Data for Decision Intelligence [2023], lexisnexis.com, https://www.lexisnexis.com/community/insights/professional/b/industry-insights/posts/the-cost-of-low-quality-data-

for-decision-intelligence?srsltid=AfmBOoqLL7o1bXKxn3NoHrfXSOjZjlmRZ9v7Lvm-IoQ-Wwxq6xmw_qzo#:~:text=The%20proof%3F%20A%202018%20Gartner,the%20hand%20of%20bad%20data (dostęp: 10.03.2025).

Trust and Transparency: How Blockchain Empowers Enterprise Businesses [2024], medium.com, https://medium.com/predict/trust-and-transparency-how-blockchain-empowers-enterprise-businesses-d20a109fe55a#:~:text=accurate%2C%20secure%2C%20and%20accessible,strategic%20priority%20for%20good%20reasons (dostęp: 27.02.2025).

Walczak W. [2012], *Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją*, E-Mentor, 3(45), https://www.E-Mentor.edu.pl/artykul/index/numer/45/id/933#:~:text=Bie%C5%BC%C4%85ca%20dzia%C5%82alno%C5%9B%C4%87%20organizacji%20i%20szanse,w%C5%82a%C5%9Bciwym%20czasie%20nabiera%20szczeg%C3%B3lnego%20znaczenia (dostęp: 08.03.2025).

Williams B. [2025], *How to Use AI Agents for Competitive Strategic Decisions*, insight7.io, https://insight7.io/how-to-use-ai-agents-for-competitive-strategic-decisions/#:~:text=Predictive%20analytics%20serves%20as%20a,to%20anticipate%20market%20shifts%20effectively (dostęp: 26.02.2025).

Rozdział 18. Ewoluowanie roli menedżera w przedsiębiorstwie

Justyna Simińska

18.1. Wstęp

Rola menedżera w przedsiębiorstwie ulegała znaczącym przemianom na przestrzeni lat – od klasycznego organizatora procesów do współczesnego lidera, którego zadania wykraczają daleko poza tradycyjne funkcje zarządzania. W obliczu dynamicznych zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych menedżer coraz częściej staje się nie tylko kierownikiem, ale także mentorem, inspiratorem i partnerem dla swojego zespołu. Współczesne podejście do zarządzania, określające rolę menedżera jako coacha, podkreśla znaczenie rozwoju ludzi jako kluczowego elementu sukcesu organizacji.

W tym rozdziale zaprezentowane zostanie ewoluowanie roli menedżera w kontekście zmieniających się potrzeb przedsiębiorstw i ich pracowników. Przyjrzymy się różnicom pomiędzy tradycyjnym zarządzaniem a zarządzaniem coachingowym.

Współczesny menedżer nie jest już wyłącznie osobą wydającą polecenia – staje się przewodnikiem, który pomaga pracownikom osiągać ich pełen potencjał. Ta zmiana podejścia odzwierciedla rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz w adaptacji do globalnych wyzwań. Celem tego rozdziału jest ukazanie, że rola menedżera jako coacha nie jest jedynie modnym trendem, lecz koniecznością w nowoczesnym zarządzaniu.

18.2. Tradycyjne ujęcie roli menedżera

Etymologia słowa „menedżer" nawiązuje do angielskiego terminu, który oznacza zarządzać, kierować, i określa osobę zawiadującą przedsiębiorstwem lub wydzielonym obszarem jego działalności [Kaźmierczak, Łabuz, 2017]. Pojęcie roli menedżera oraz charakterystyka jego kluczowych kompetencji zajmują znaczącą pozycję w wielu rozważaniach o charakterze naukowym. Nic w tym dziwnego, gdyż funkcjonujemy we wciąż rozwijającym się otoczeniu, zatem umiejętność dostosowania się do tak turbulentnych warunków jest jedną z bardziej pożądanych cech u menedżerów. Rozważania na temat roli oraz kompetencji menedżera przedstawiane są nierzadko jako problematyka o złożonym charakterze i trudnym do jednoznacznego określenia. Wpływ na to ma z pewnością wielokontekstowość jego roli, przez co należy rozumieć kontekst społeczny, psychologiczny czy organizacyjny, w obszarze których funkcjonuje on na co dzień.

Początkowo, w latach 90. XX wieku, menedżer utożsamiany był z dyrektorem, a w miarę upływu czasu z kierownikiem średniego/niższego szczebla. Najczęściej zaś określano nim osobę, która była kompetentna, samodzielna oraz skuteczna w działaniu [Kaźmierczak, Łabuz, 2017, s. 28]. Trudno jest zamknąć rolę menedżera w przedsiębiorstwie w sztywnych ramach określonych zadań, jednak aby łatwiej było zdefiniować zakres ich zadań, można wykorzystać podejście oparte na łańcuchu zadań.

Zatem zadania menedżera w ujęciu tradycyjnym w przedsiębiorstwie są następujące [Dudzińska, Struss, 2001]:

- formułowanie celów dla strategicznych obszarów funkcjonowania firmy,
- identyfikacja, diagnoza i rozwiązywanie problemów, rozpatrywanie dopuszczalnych wariantów rozwiązywania tych problemów, w ramach: (1) określonego obszaru strategicznego, (2) poza obszarem strategicznym, co oznacza identyfikację aktualnych i przyszłych odchyleń od obranego wcześniej kierunku działania,
- analiza szans i zagrożeń rozwoju firmy oraz ich wpływ na działalność podmiotu,
- opracowanie technik wyboru opcji podejmowania decyzji,
- analiza potencjalnych konsekwencji podejmowanych decyzji,
- zarządzanie budżetem,
- kierowanie procesami komunikacji i motywowania,
- ocena stopnia osiągania celów indywidualnych, grupowych i organizacji,
- identyfikacja i analiza zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz opracowanie skutecznej reakcji w odpowiedzi na te zmiany.

Należy zwrócić uwagę na to, iż ta propozycja jest dość ogólna, dotyczy wielu aspektów pracy menedżera i można uznać, iż brak w niej systematyki.

Inne podejście zaproponował na podstawie empirycznych badań Mintzberg [1973], który wyróżnił trzy główne obszary, w których działa menedżer. Są to następujące obszary:

- interpersonalny,
- informacyjny,
- decyzyjny.

W każdym z nich menedżer odgrywa po kilka ról. Mintzberg zidentyfikował ich aż dziesięć, a swoje spostrzeżenia opisał w książce *The Nature of Managerial Work* [1973].

Oto one:

Obszar interpersonalny obejmuje takie role menedżera jak:

- Rola reprezentanta – w tej funkcji jego zadaniem jest reprezentowanie przedsiębiorstwa na zewnątrz w kontaktach z klientami, ale również na spotkaniach z innymi menedżerami lub dyrektorami. Jest to funkcja symboliczna, ponieważ dla osób z zewnątrz symbolizuje on firmę, w której jest zatrudniony. Liczy się jego obecność, jego podpis, a nie konkretne działania.
- Rola lidera – taką rolę odgrywa w swoim zespole. To on wydaje polecenia, udziela rad, a także ocenia pracę innych. Odpowiada również za efekty działań swoich podwładnych przed zarządem firmy. Jego rolą jest także motywowanie zespołu do bardziej efektywnej pracy.
- Rola organizatora – ta rola polega na budowaniu, utrzymaniu w dobrym stanie i ciągłym poszerzaniu sieci kontaktów przydatnych firmie. Jego rolą jest również koordynowanie przepływu informacji.

Kolejny obszar działalności menedżera to obszar informacyjny. Wyróżniamy w nim następujące role:

- Rola odbiorcy – polega ona na ciągłym poszerzaniu wiedzy na temat funkcjonowania firmy, a także byciu na bieżąco z nowościami i wydarzeniami dziejącymi się w branży, w której działa.
- Rola rzecznika – zadaniem menedżera jest informowanie zewnętrznych podmiotów o stanowisku firmy w danej sprawie. Reprezentuje również przedsiębiorstwo na zewnątrz – wobec mediów lub kontrahentów.
- Rola propagatora – czyli interpretowanie oraz przekazywanie istotnych informacji współpracownikom i innym członkom przedsiębiorstwa. To są często informacje od zarządu, zamówione raporty czy analizy.

Ostatni obszar działalności to obszar decyzyjny. Wyróżniamy tutaj następujące role:

- Rola innowatora – do obowiązków menedżera należy inicjowanie, kształtowanie i przeprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie. Ich celem jest poszukiwanie

nowych źródeł zysku dla firmy, poprawa jakości, redukcja słabych stron – ciągłe podwyższanie pozycji przedsiębiorstwa w branży.

- Rola negocjatora – menedżer musi być gotowy i otwarty na łagodzenie i rozwiązywanie konfliktów, które mogą pojawić się wewnątrz organizacji. Konflikty te mogą odbywać się na różnych poziomach, np. może to być spór między pracownikami a zarządem lub konflikt kompetencyjny między oddziałami.
- Rola dysponenta zasobów – w tym obszarze znajduje się kilka grup zadań: podział własnego czasu i ustalenie hierarchii zadań (od najważniejszego do najmniej istotnego), rozdział zadań i obowiązków wśród podwładnych i oddziałów, autoryzowanie propozycji zadań i rozdzielanie potrzebnych do ich realizacji zasobów finansowych.
- Rola przeciwdziałającego zakłóceniom – obejmuje czuwanie nad poprawną pracą firmy i interweniowanie tam, gdzie pojawiają się problemy.

Przedstawiona systematyka uświadamia nam coś bardzo istotnego, a mianowicie, że praca menedżera wiąże się z mnóstwem obowiązków. Wiąże się także z koniecznością posiadania szerokiego wachlarza umiejętności – od technicznych, komunikacyjnych po społeczne. Dziesięć ról menedżerskich Mintzberga uwypukla to w sposób przejrzysty. Warto także sięgnąć po wiedzę innych prekursorów zarządzania i ich postrzeganie roli menedżera w ujęciu tradycyjnym. Prezentuje to tabela 18.1.

Tabela 18.1. Porównanie ról menedżera według prekursorów zarządzania

Autor	Teoria zarządzania	Role menedżera	Główne założenia
Henri Fayol	Klasyczna teoria zarządzania	5 funkcji: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie	Zarządzanie jako proces składający się z konkretnych funkcji, które są uniwersalne dla każdego menedżera
Frederick Taylor	Naukowe zarządzanie	Brak wyraźnych ról, skupienie na efektywności pracy i optymalizacji procesów	Menedżer jako osoba analityczna, która bada procesy pracy i optymalizuje je w celu osiągnięcia maksymalnej wydajności
Henry Mintzberg	Role menedżera	10 ról podzielonych na interpersonalne, informacyjne i decyzyjne	Menedżer jako osoba odgrywająca różnorodne role w zależności od sytuacji, np. lider, negocjator, rzecznik
Max Weber	Biurokratyczna teoria zarządzania	Menedżer jako „strażnik zasad”	Zarządzanie oparte na formalnych zasadach, hierarchii i procedurach
Peter Drucker	Zarządzanie przez cele (MBO)	Menedżer jako osoba wyznaczająca zadania, motywująca i monitorująca ich realizację	Skupienie się na osiąganiu celów organizacyjnych poprzez współpracę z zespołem

Autor	Teoria zarządzania	Role menedżera	Główne założenia
Elton Mayo	Human relations	Menedżer jako lider relacji międzyludzkich	Podkreślenie roli motywacji i komunikacji w zarządzaniu zespołem

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 18.1 ukazuje różnorodność podejść do roli menedżera w teorii zarządzania, wynikającą z odmiennych założeń i priorytetów każdego z prekursorów. Omówiono je dalej.

Podejścia klasyczne

Henri Fayol i Frederick Taylor reprezentują klasyczne podejście do zarządzania, gdzie menedżer jest przede wszystkim organizatorem i analitykiem procesów. Fayol skupia się na funkcjach zarządzania jako uniwersalnych narzędziach, natomiast Taylor postrzega menedżera jako eksperta ds. efektywności, który optymalizuje pracę poprzez naukowe metody.

Role społeczne i interpersonalne

Elton Mayo oraz Henry Mintzberg wprowadzają bardziej humanistyczne i praktyczne spojrzenie na zarządzanie. Mayo podkreśla rolę menedżera jako lidera relacji międzyludzkich, który dba o motywację i komunikację w zespole. Mintzberg z kolei opisuje menedżera jako osobę dynamiczną, pełniącą różnorodne role w zależności od sytuacji – od lidera po negocjatora.

Podejście formalne i celowe

Max Weber i Peter Drucker koncentrują się na strukturze organizacyjnej i celach. Weber widzi menedżera jako strażnika zasad w biurokratycznym systemie, gdzie hierarchia i procedury są kluczowe. Drucker natomiast stawia na zarządzanie przez cele (MBO), podkreślając rolę menedżera w wyznaczaniu, monitorowaniu i osiąganiu celów organizacyjnych.

Każda teoria uwypukla inne aspekty roli menedżera – od organizatora i analityka (Fayol, Taylor), przez lidera relacji (Mayo, Mintzberg), po strażnika zasad (Weber) i realizatora zadań (Drucker). Współczesne zarządzanie często łączy te podejścia, dostosowując je do zmieniających się potrzeb organizacji i zespołów.

Profesor Andrzej Koźmiński, wybitny polski ekonomista i ekspert w dziedzinie zarządzania, w swoich pracach podkreśla, że rola menedżera jest dynamiczna i zależy od kontekstu organizacyjnego oraz otoczenia. W jego ujęciu jest to osoba nie tylko zarządzająca zasobami, ale także lider, strateg i mediator, który musi umiejętnie reagować na zmiany w środowisku biznesowym.

Oto kluczowe aspekty roli menedżera według Koźmińskiego:

Menedżer jako lider zmian

Koźmiński zwraca uwagę na konieczność dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i technologicznych. Menedżer powinien być inicjatorem innowacji i zmian, które pozwalają organizacji utrzymać konkurencyjność. W jego ujęciu rola menedżera nie sprowadza się do utrzymania status quo, ale do aktywnego kreowania przyszłości.

Menedżer jako strateg

Profesor Koźmiński podkreśla znaczenie strategicznego myślenia w zarządzaniu. Menedżer musi umieć przewidywać trendy, analizować ryzyka i podejmować decyzje, które zapewnią długoterminowy rozwój organizacji. Strategiczne podejście wymaga zarówno wiedzy, jak i intuicji.

Menedżer jako mediator

W pracach Koźmińskiego pojawia się również rola menedżera jako mediatora między różnymi interesariuszami – pracownikami, klientami, zarządem czy partnerami biznesowymi. Menedżer powinien budować relacje oparte na zaufaniu i skutecznej komunikacji, co jest kluczowe dla efektywnego zarządzania.

Kontekst kulturowy i społeczny

Koźmiński zwraca uwagę na znaczenie kontekstu kulturowego i społecznego w zarządzaniu. Menedżer powinien uwzględniać specyfikę otoczenia, w którym działa organizacja, oraz zmieniać swoje podejście do lokalnych uwarunkowań.

Przywództwo w turbulentnym środowisku

Według Koźmińskiego współczesny menedżer działa w warunkach niepewności, gdzie zmiany są szybkie i trudne do przewidzenia. Dlatego kluczowe są umiejętności adaptacyjne, elastyczność oraz zdolność do podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych [Koźmiński, 2008].

Profesor Koźmiński widzi menedżera jako wielowymiarową postać, która musi łączyć cechy lidera, stratega, mediatora i adaptatora. Jego podejście podkreśla, że skuteczne zarządzanie wymaga zarówno wiedzy teoretycznej, jak i praktycznych umiejętności dostosowywania się do zmieniających się warunków.

Zestawienie przywołanych ról menedżera pokazuje, jak różnorodne podejścia do zarządzania ewoluowały na przestrzeni lat, od klasycznych teorii po współczesne koncepcje. Każdy z prekursorów zarządzania uwypuklał inne aspekty roli menedżera, dostosowując je do specyfiki swojej epoki i otoczenia biznesowego.

18.3. Menedżer przyszłości – menedżer jako coach

Zaczynając rozważania nad zagadnieniem menedżera jako coacha, należy najpierw wskazać, kim on dokładnie jest. Najnowsze źródła wymieniają następujące definicje (tab. 18.2).

Tabela 18.2. Definicje menedżera jako coacha

Autor/źródło	Definicja
Definicja według ICF (International Coach Federation)	Menedżer-coach to lider, który wspiera rozwój pracowników poprzez zadawanie pytań, aktywne słuchanie i budowanie relacji opartych na zaufaniu. Jego celem jest zwiększenie autonomii zespołu oraz osiąganie wyników poprzez rozwój kompetencji jednostek
Definicja według Johna Whitmore'a (*Coaching for Performance*)	Menedżer-coach to osoba, która zamiast wydawać polecenia, inspiruje pracowników do odkrywania własnych rozwiązań i podejmowania odpowiedzialności za swoje działania. Jego rola polega na wspieraniu rozwoju poprzez dialog i zadawanie pytań, które prowokują do refleksji
Definicja według Julie Starr (*The Coaching Manual*)	Menedżer-coach to lider, który wykorzystuje coachingowe narzędzia, takie jak aktywne słuchanie, empatia i konstruktywne pytania, aby wspierać pracowników w osiąganiu ich celów zawodowych i osobistych. Menedżer-coach skupia się na budowaniu relacji i rozwijaniu potencjału zespołu
Definicja według Gallupa (*Strengths-Based Leadership*)	Menedżer-coach to lider, który koncentruje się na mocnych stronach pracowników i pomaga im rozwijać swoje talenty, aby zwiększyć efektywność zespołu oraz osiągać cele organizacyjne
Definicja według polskich autorów (Koźmiński)	Menedżer-coach to osoba, która łączy funkcje lidera i mentora, wspierając rozwój pracowników poprzez partnerskie podejście, motywowanie i budowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy

Źródło: opracowanie własne.

Każda z tych definicji podkreśla, że menedżer-coach skupia się na rozwoju ludzi, budowaniu relacji i wspieraniu autonomii, co odróżnia go od tradycyjnego menedżera.

Znając już definicję, należy przejść do roli menedżera w obecnych realiach. Co menedżer powinien robić w dzisiejszym zawirowanym świecie? Świat współczesnego menedżera cechuje dychotomia, jednak czym ona jest?

Z jednej strony powinien dawać ludziom poczucie stabilności, ale jednocześnie wprowadzać zmiany. Powinien mieć szeroką perspektywę, a przy tym nie ignorować szczegółów. Powinien być przywiązany do tego, co dzieje się tu i teraz, ale także skupiać się na przyszłości, czyli na tym, gdzie chce dojść czy gdzie chce dotrzeć firma. Z jednej strony pożądane jest tworzenie rutynowych, powtarzalnych zajęć dla pracowników, ale z drugiej powinien pamiętać o inspirowaniu ich oraz o stwarzaniu przestrzeni do kreatywności i improwizacji.

Menedżerowie działają w sytuacjach, które wymagają od nich zarówno hierarchicznych zależności, jak i płynnych struktur. Z jednej strony nieustannie powinni kontrolować środowisko pracy, z drugiej zaś dawać swobodę pracownikom, a przez to wspierać ich rozwój, współkreować grupową tożsamość zespołu, a jednocześnie każdy pracownik powinien być dla nich indywidualnością.

Kolejną ważną kwestią jest, aby menedżer szybko i mądrze reagował na zmiany, a także elastycznie podchodził do rzeczywistości. Menedżer powinien umieć wyciągać wnioski, refleksyjnie podchodzić do wszystkiego, co dzieje się w organizacji. Menedżer powinien budować swoją samoświadomość, czyli poznawać siebie. Znając wagę relacji w firmie, powinien umieć budować sieci relacji międzyludzkich oraz kreować miejsce pracy, w którym pracownicy będą mogli realizować swoje aspiracje, rozwijać się, osiągać szczyty swoich możliwości, a nade wszystko budować miejsce, gdzie ludzie będą zadowoleni z tego co robią.

Często się jednak zapomina, że menedżer jest także człowiekiem i ma życie osobiste. Obok tego spisu powinności, warto, aby menedżer dbał o swoje życie poza pracą.

Coaching i praca menedżera mają wiele wspólnego. Obie te funkcje związane są z budowaniem relacji z ludźmi i przeprowadzaniem rozmów w celu tworzenia nowych opcji, budowaniem nowych możliwości oraz dążeniem do rozwoju. Ponadto coach i menedżer [Rzycka, 2010]:

- są zaangażowani w budowanie autentycznych, opartych na zaufaniu relacji,
- są świadomi, że nie widzą wszystkiego i nie wiedzą wszystkiego,
- dają podwładnym wybór, wolność i moc sprawczą,
- generują możliwości związane z nowymi działaniami i osiągnięciami,
- tworzą nową jakość konwersacji,
- pozwalają pracownikom wziąć odpowiedzialność za ich własne nastroje,
- budują przyszłość.

Coaching nie jest substytutem kontroli menedżerskiej. Liderzy nie mają już czasu na kontrolowanie. Menedżerowie muszą wzmacniać poczucie pewności siebie w pracownikach, powierzać im zadania, a finalnie kreować kulturę odpowiedzialności i samodzielnego podejmowania decyzji [Rzycka, 2010]. Zgodnie z tym co mówią uczestnicy kursów coachingowych, wzrasta niezadowolenie menedżerów ze stosowania stylu zarządzania bazującego na kontroli. Wyraźnie daje się odczuć, iż kultura coachingowa jest potrzebna, aby przekształcić paradygmat pracy menedżera z opartego na autorytecie i kontroli na eksponujący zaangażowanie, odpowiedzialność i partnerstwo [Rzycka, 2010].

Chcąc, aby w firmie pracowało jak najwięcej osób osiągających bardzo dobre wyniki oraz aby organizacja zrzeszała pracowników, którzy chcą się rozwijać, menedżerowie muszą zaimplementować coachingowy styl zarządzania. Coraz częściej zauważają oni, iż zatrzymywanie wartościowych pracowników wymaga działań

wykraczających poza ramy benefitów finansowych. Tacy pracownicy pokładają wartość w tym, aby być docenionym, wysłuchanym, aby komunikacja była szczera i otwarta, oraz aby ktoś zauważył i rozwijał ich potencjał, aby ktoś stworzył im przestrzeń do nauki i do tego, aby czuć się potrzebnym i spełnionym w każdym znaczeniu tego słowa.

Bywa i tak, że rola coacha stoi w opozycji do roli menedżera, zatem połączenie obu tych ról jest co najmniej trudne. Menedżer jest odpowiedzialny za osiąganie uzgodnionych wcześniej celów, od tego zależy w dużej mierze jego premia i kariera w firmie. Ma formalne przyzwolenie, aby autoryzować działania podejmowane przez jego podwładnych. Może także nakładać na nich różne sankcje, dyscyplinować ich za bierną postawę. Jest to coś, co odróżnia menedżera od coacha.

Coach nie odpowiada za wyniki klienta, nie przyjmuje roli autorytetu, aby w ten sposób wywierać presję na kimkolwiek. W momencie, kiedy coach staje się odpowiedzialny za wyniki, które klient ma osiągnąć, lub w momencie, gdy korzystając ze swego autorytetu, wywiera wpływ na klienta, aby ten podjął jakieś działania – porzuca coaching i staje się menedżerem. Zadaniem menedżera jest zarządzanie zasobami i dostarczanie wyników na określonym poziomie. Natomiast coach ma pomóc swojemu coachee, aby ten pomógł sobie samemu [Rzycka, 2010].

Pełnienie funkcji menedżera jest bardziej zorientowane na wyniki, natomiast coaching skupia się na uwalnianiu potencjału. Pełnienie funkcji menedżera jest związane z narzucaniem zewnętrznych rozwiązań, a coaching bazuje na pracy coachee z samym sobą, aby w ten sposób potrafił odnajdywać nowe rozwiązania.

Menedżer-coach łączy jedno z drugim, a mianowicie, prowadząc coaching jest coachem, a zarządzając, jest menedżerem. Nawet w sytuacji gdy menedżer chce coachować pracowników, w oczach podwładnych nadal uchodzi za osobę, która może dyscyplinować. Warto zatem przyjrzeć się różnicom pomiędzy tradycyjnym zarządzaniem a zarządzaniem coachingowym, co prezentuje tabela 18.3.

Tabela 18.3. Porównanie zarządzania klasycznego i zarządzania coachingowego

Zarządzanie klasyczne	Zarządzanie coachingowe
Dyrektywy, instrukcje, zarządzenia, procedury	Otwarta rozmowa, zadawanie pytań, informacje o obserwacjach
Przydział zadań, sterowanie, kontrola, przymus	Wspieranie, promowanie, tworzenie możliwości
Zarządzanie przez cele, rozliczanie z wyników na podstawie danych liczbowych	Wyznaczanie celów opartych na wynikach i własnych zdolnościach, rozwój kompetencji podwładnych
Koncentracja na celach liczbowych i rzeczowych	Koncentracja na celach jakościowych
Bazowanie na zysku krótkookresowym, duża presja czasu	Cierpliwość i poświęcenie czasu pracownikom

Źródło: [Żukowska, 2011].

Oba przedstawione sposoby zarządzania różnią się definitywnie. Coachingowy styl zarządzania jest relatywnie nowym rozwiązaniem i dopiero zyskuje zwolenników. Niemniej powstają badania potwierdzające jego skuteczność, tj. wzrost zaangażowania pracowników, szczególnie pokolenia Y, poprawa wyników finansowych firmy, wzrost efektywności zespołu poprzez indywidualne wsparcie i budowanie zaangażowania [Lentner, 2015].

Przedsiębiorstwa działające w turbulentnym i globalnym otoczeniu coraz częściej muszą zwracać uwagę na kompetencje i zaangażowanie swoich pracowników. Personel stanowi zazwyczaj kluczowy zasób organizacji pozwalający na osiąganie przewagi konkurencyjnej na rynku. Działy HR oraz menedżerowie organizacji wciąż szukają nowych rozwiązań, które wesprą ich w skutecznym motywowaniu pracowników, tak aby motywacja ta przełożyła się na wzrost efektywności przedsiębiorstwa. Obserwując wszelkiego rodzaju trendy związane z potrzebami pracowników, widoczna jest istotna zmiana. Pierwszym i podstawowym przykładem może być hierarchia potrzeb Maslowa. Na jej przykładzie widzimy, że potrzebami, które ludzie obecnie chcą zaspokoić w pierwszej kolejności, są dwa ostatnie poziomy piramidy, a mianowicie, uznanie i samorealizacja [Żukowska, Bilska, 2015]. Stanowią one doskonałe pole do wykorzystania coachingowego podejścia do zarządzania.

18.4. Zakończenie

Rola menedżera w przedsiębiorstwie przeszła istotne zmiany – od tradycyjnego podejścia skoncentrowanego na kontrolowaniu i organizowaniu procesów, do współczesnego modelu menedżera jako coacha, który stawia na rozwój ludzi i budowanie relacji. Zmiany te są odpowiedzią na dynamiczne przemiany w środowisku biznesowym, takie jak globalizacja, rozwój technologii czy zmieniające się oczekiwania pracowników. Tradycyjny menedżer działał głównie w hierarchicznej strukturze organizacyjnej, gdzie jego obowiązki koncentrowały się na:

- planowaniu i kontroli – odpowiadał za realizację zadań zgodnie z ustalonym harmonogramem,
- wydawaniu poleceń – komunikacja była jednokierunkowa, a decyzje podejmowane samodzielnie,
- skupieniu na wynikach – priorytetem była efektywność i osiąganie celów organizacyjnych.

Podejście to było skuteczne w czasach stabilnych warunków rynkowych, gdy przewidywalność działań była kluczowa. Jednak w obliczu rosnącej niepewności i potrzeby innowacji jego ograniczenia stawały się coraz bardziej widoczne.

Współczesny menedżer pełni funkcję coacha, którego zadania wykraczają poza tradycyjne funkcje zarządzania. Jego obowiązki obejmują:

- rozwój pracowników – wspieranie ich w odkrywaniu i rozwijaniu potencjału oraz budowanie kompetencji,
- budowanie relacji opartych na zaufaniu – angażuje pracowników w procesy decyzyjne, promując współpracę i autonomię,
- przywództwo w zmianach – staje się liderem innowacji, inspirując zespół do działania w dynamicznym środowisku.

Styl coachingowy opiera się na dialogu, empatii i partnerskim podejściu, co pozwala na lepsze zaangażowanie pracowników i wzrost efektywności zespołu. Podczas gdy tradycyjny menedżer koncentruje się na zadaniach i wynikach, menedżer-coach skupia się na ludziach, ich rozwoju i budowaniu długoterminowej wartości dla organizacji. Ewoluowanie tej roli odzwierciedla zmieniające się potrzeby współczesnych przedsiębiorstw, które coraz częściej stawiają na kapitał ludzki jako kluczowy element przewagi konkurencyjnej.

Przejście od tradycyjnej roli menedżera do roli coacha nie jest jedynie modnym trendem, lecz koniecznością w nowoczesnym zarządzaniu. Współczesne organizacje, które wspierają rozwój swoich liderów w kierunku coachingowego stylu zarządzania, mogą liczyć na wzrost zaangażowania pracowników, poprawę wyników oraz większą zdolność adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych.

Bibliografia

Dudzińska N., Struss M. [2001], *Menedżer XXI wieku – menedżer innowacyjny*, https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/e52565cc-a46b-4476-81d4-7d1add38eed9/content (dostęp: 12.03.2025).

Kaźmierczak J., Łabuz A. [2017], *Manager czy kierownik, zarządzam kierując, czy kieruję zarządzając? Próba systematyki pojęć*, Zeszyty Naukowe ZPSB „Firma i Rynek", 2(52).

Koźmiński A. [2008], *Koniec świata menedżerów*? Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Lentner A., [2015], *Coaching jako styl zarządzania zwiększający efektywność pracowników*, https://ruj.uj.edu.pl/entities/publication/bdebf7fa-2dc4-4c6e-aab5-c6a49de0dea6 (dostęp: 13.03.2025).

Mintzberg H. [1973], *The Nature of Managerial Work*, New York.

Rzycka O. [2010], *Menadżer jako coach, czyli o coachingowym stylu zarządzania*, „Coaching Review", 2(2).

Żukowska J. [2011], *Coaching jako kluczowy instrument wspierający pracę menedżera*, „Studia i Prace KZIF", SGH, Warszawa.

Żukowska J., Bilska A. [2015], *Dylematy menedżera pełniącego rolę coacha*, „Coaching Review", 2(7).

Rozdział 19. Coachingowy styl zarządzania zespołem. Analiza praktycznych rozwiązań

Grażyna Kaup, Edyta Niemiec

19.1. Wstęp

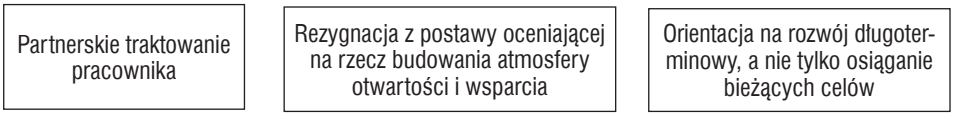
W zarządzaniu zespołami obserwujemy rosnącą rolę kompetencji miękkich, co powoduje, że coraz większego znaczenia nabiera coachingowy styl zarządzania. Coachingowy styl zarządzania w przeciwieństwie do tradycyjnych modeli zarządzania opartych na kontroli i hierarchii koncentruje się na wspieraniu rozwoju zespołów i ich członków oraz budowaniu relacji opartych na zaufaniu, wzmacnianiu samodzielności i odpowiedzialności. Styl ten zakłada, że każdy członek zespołu ma potencjał, który może zostać uruchomiony w sprzyjającym środowisku organizacyjnym.

W rozdziale zanalizowano coachingowy styl zarządzania jako nowoczesną koncepcję przywództwa, która może zastąpić tradycyjne przywództwo oraz konkurować ze współczesnymi modelami zarządzania lub je uzupełniać w świetle badań oraz praktyk organizacyjnych.

19.2. Coachingowy styl zarządzania jako nowoczesne podejście przywódcze

Coachingowy styl zarządzania opiera się na budowaniu zaangażowania, aktywnym podejmowaniu inicjatyw, skupieniu na rozwiązaniach i jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się nurtów we współczesnym przywództwie. Odwołuje się do przekonania, że każdy pracownik (członek zespołu) posiada

wewnętrzny potencjał, który może zostać uruchomiony w sprzyjającym środowisku – opartym na zaufaniu, dialogu i wspólnym wyznaczaniu celów.



Rysunek 19.1. Główne założenia coachingowego stylu zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem Rzyckiej [2010]: „Istotą coachingowego stylu zarządzania jest kreowanie takiego rozumienia siebie i otoczenia, dzięki któremu pracownik:

- nadaje kierunek swojemu życiu i swojej pracy przez jasne określenie priorytetów (co jest dla mnie ważne?) i związanych z nimi celów (co chcę osiągnąć),
- jest świadomy tego, że ma wiele możliwości do wyboru (jakie działania przybliżają mnie do wybranego celu?),
- bierze odpowiedzialność i świadomie decyduje o jakości życia i swojej pracy (jaki będzie mój następny krok?)".

Coachingowy styl zarządzania znacząco się różni zarówno pod względem założeń, jak i praktyki od klasycznych podejść, takich jak styl autorytarny, demokratyczny czy laissez-faire (tab. 19.1).

Tabela 19.1. Porównanie tradycyjnych stylów zarządzania z coachingowym stylem zarządzania z uwzględnieniem roli menedżera

Styl autorytarny	Styl demokratyczny	Styl laissez-faire
Menedżer		
Kontroluje, wprowadza dyscyplinę i jednostronny przekaz	Zakłada współuczestnictwo zespołu w podejmowaniu decyzji, ale nie kładzie nacisku na rozwój jednostki	Zezwala na dużą swobodę i brak ingerencji, co może prowadzić do braku struktury, celów i informacji zwrotnej, i będzie skutkować dezorientacją w zespole
Styl coachingowy – menedżer-coach		
Promuje aktywną obecność jako towarzysza w rozwoju, który zadaje pytania, wspiera refleksję i pomaga członkom zespołu w poszukiwaniu rozwiązań	Wspiera rozwój osobisty i zawodowy poprzez świadome wyznaczanie celów oraz zwiększanie poczucia odpowiedzialności i sprawczości członków zespołu	Zakłada również autonomię, lecz działa w ramach jasno określonych celów i regularnej komunikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Sidor-Rządkowska, 2015; Rzycka, 2010; Whitmore, 2021, s. 24–26, s. 38–41, s. 65–69; *Coachingowy styl…*, 2022b].

Coachingowy styl zarządzania stawia zatem menedżera w nowej roli – jako facylitatora zmian i rozwoju, który pomaga członkom zespołu odkrywać ich potencjał i wzmacniać zaangażowanie.

Natomiast współczesne style zarządzania coraz częściej odchodzą od klasycznych modeli hierarchicznych na rzecz podejścia opartego na elastyczności, rozwoju i budowaniu zaangażowania. Na tym tle coachingowy styl zarządzania wyróżnia się indywidualnym podejściem do członków zespołu, koncentracją na ich potencjale oraz budowaniem odpowiedzialności i samodzielności [Rzycka, 2010] (tab. 19.2).

Tabela 19.2. Porównanie współczesnych stylów zarządzania z coachingowym stylem zarządzania z uwzględnieniem roli menedżera

Styl transformacyjny	Styl transakcyjny	Styl sytuacyjny	Styl charyzmatyczny	Styl strategiczny
Menedżer				
Koncentruje się na motywowaniu całego zespołu do realizacji wspólnej wizji i inspirowaniu do działania	Opiera się na systemie nagród i kar	Zakłada dostosowanie stylu zarządzania do poziomu rozwoju członków zespołu	Stawia na swój wpływ wynikający z jego osobowości i zdolności do inspirowania i prowadzi do silnej zależności zespołu od menedżera	Skupia się na długofalowym planowaniu i integracji zespołu w działania organizacji
Styl coachingowy – menedżer-coach …				
Działa na poziomie jednostki, kładąc nacisk na jej indywidualny rozwój, wspiera refleksję i wewnętrzną motywację członka zespołu	Pomaga odkrywać cele, które są zgodne zarówno z potrzebami jednostki, jak i organizacji, oraz zakłada długofalowe podejście do rozwoju	Dostosowuje działania do potrzeb zespołu, stale wspierając rozwój kompetencji i samodzielności	Wzmacnia niezależność i podmiotowość członków zespołu	Dostarcza narzędzi do rozwijania zespołów realizujących zadania strategiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Świerkosz-Hołysz, 2023, s. 77–79; Whitmore, 2021, s. 38–41; Sidor-Rządkowska, 2015; Kasperek, 2020, s. 112–114].

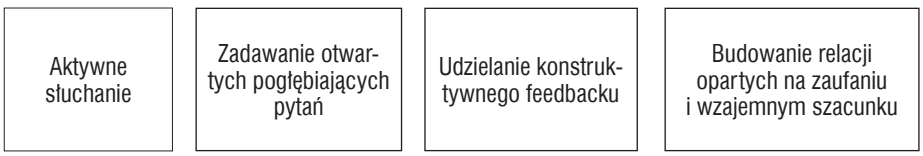
Coachingowy styl zarządzania w wielu aspektach uzupełnia współczesne style przywództwa, jednak wyróżnia się szczególnym podejściem do pracownika (członka zespołu) – opartym na towarzyszeniu mu w rozwoju, wzmacnianiu sprawczości i budowaniu kultury zaufania zespołu.

19.3. Umiejętności, postawy i rozwój menedżera-coacha

Warunkiem koniecznym tak rozumianego zarządzania coachingowego są dodatkowe, nowe wymagania wobec menedżera. Zdaniem Sidor-Rządkowskiej [2015]: „Do pożądanych cech takiego przełożonego należy zaliczyć między innymi:

- zdolność do ograniczania autorytetu formalnego na rzecz autorytetu osobistego,
- zdolność koncentrowania się na zachowaniach, a nie na osobach,
- znajomość zagadnień związanych z rozwojem jednostek i grup,
- umiejętność diagnozowania potencjału podwładnych,
- wrażliwość i dyskrecja umożliwiające taktowne poruszanie zagadnień życia osobistego,
- zdolności negocjacyjne,
- umiejętność konstruktywnego przekazywania informacji zwrotnych zarówno negatywnych, jak i pozytywnych".

Natomiast Rzycka [2010] rozpatruje umiejętności menedżera do efektywnego prowadzenia zespołu w stylu coachingowym na kilku poziomach, tj. postawy, wiedzy, umiejętności, cech, gdzie wszystkie poziomy określają spójną i zintegrowaną osobowość menedżera-coacha.



Rysunek 19.2. Specyficzne umiejętności menedżera-coacha

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Whitmore, 2021, s. 45–46].

W coachingowym stylu zarządzania kluczowe znaczenie ma również postawa, jaką przyjmuje menedżer. Podstawowymi wartościami, jakie reprezentuje menedżer-coach, są: autentyczność, szacunek, otwartość, empatia oraz wiara w potencjał drugiego człowieka, tolerancja i otwartość na różne wartości i opinie, wewnętrzny spokój i kreowanie przestrzeni, równowaga między zaangażowaniem a dystansem, inklinacja, humor, elastyczność, samodzielność, otwarty umysł, umożliwienie wzięcia odpowiedzialności za wykonanie zadań, poświęcenie swojego czasu na rozwój członków zespołu i wiele innych [Rzycka, 2010]. Ta postawa wymaga rezygnacji z oceniania oraz zaufania do zasobów i decyzji członków zespołu. Szczególną rolę odgrywa skupienie uwagi na potrzebach członków zespołu, czyli umiejętność dostrzegania indywidualnych emocji, motywacji oraz momentów, w których członek zespołu (pracownik) potrzebuje wsparcia.

Sidor-Rządkowska [2015] wskazuje, że skuteczny menedżer-coach wyróżnia się także zdolnością do ograniczenia autorytetu formalnego na rzecz autorytetu osobistego – budowanego na zaufaniu, spójności i wzajemnym szacunku. Natomiast w modelu opisywanym przez Świerkosz-Hołysz [2023, s. 84–86] menedżer-coach odgrywa rolę osoby, która inspiruje, nie narzuca rozwiązań, ale buduje przestrzeń do dialogu i wymiany.

W stylu coachingowego zarządzania menedżer musi wykazywać wewnętrzny spokój, cierpliwość i gotowość do słuchania bez oceniania. Dzięki temu możliwe jest stworzenie bezpiecznego środowiska, w którym członkowie zespołu czują się ważni i odpowiedzialni za swój rozwój. Taka postawa wzmacnia zaufanie i wpływa na długofalowe zaangażowanie członków zespołu [Whitmore, 2021, s. 52–55].

Menedżer-coach powinien dysponować solidną wiedzą merytoryczną z zakresu coachingu, która obejmuje znajomość modeli, narzędzi, zasad etycznych oraz procesów towarzyszących pracy coachingowej. Menedżer-coach powinien wykorzystywać w rozmowach coachingowych z zespołem model GROW oraz model kompetencji coachingowych (np. opracowany przez International Coach Federation – ICF, lub Izbę Coachingu), które wyróżniają m.in. etyczne postępowanie, budowanie relacji, aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz wspieranie świadomości i odpowiedzialności klienta i wiele innych [International Coach Federation, 2025].

Równie istotne jest ciągłe doskonalenie zawodowe menedżera-coacha. Jak podkreśla Rzycka [2010], refleksyjna praktyka, udział w szkoleniach, warsztatach czy superwizjach sprzyja nie tylko podnoszeniu jakości prowadzonych procesów, ale też wspiera rozwój samoświadomości. Menedżer-coach powinien być świadomy odpowiedzialności za wpływ, jaki wywiera na członków zespołu. Ponadto powinien unikać manipulacji, zachować poufność i działać w duchu wspierania dobra drugiej osoby [Sidor-Rządkowska, 2015]. Profesjonalny rozwój menedżera-coacha to ciągły proces uczenia się, refleksji i doskonalenia, który pozwala nie tylko wspierać rozwój innych, ale także pogłębiać własną świadomość i skuteczność działania.

Równie ważnym obszarem jest wiedza dotycząca samego siebie. Menedżer-coach powinien być świadomy, w jaki sposób postrzega problemy, świadomy swoich emocji dochodzących do głosu w czasie spotkań, wiedzieć, jak nimi zarządzać, umieć patrzeć na zespół z różnych perspektyw, umieć rozpoznać, kiedy sytuacja wymaga doradzania, a kiedy zadawania pytań, znać swoje główne cechy itp. [Rzycka, 2010].

19.4. Korzyści coachingowego stylu zarządzania zespołem

Parsloe, Leedham, Newell (red.) [2018] definiują coaching zespołowy jako „coaching zespołu z myślą o osiągnięciu wspólnego celu przez refleksję i naukę". Na samym początku procesu menedżer-coach ma za zadanie zidentyfikować, sprecy-

zować oraz potwierdzić cel/cele zespołowe. Model coachingu zespołowego uwzględnia podstawowe aspekty zawarte w zasadach coachingowego stylu zarządzania (rys. 19.3).

Rsunek 19.3. Model coachingu zespołowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Parsloe, Leedham, Newell (red.), 2018, s. 303–304].

Jedną z najczęściej podkreślanych korzyści wynikających ze stosowania coachingowego stylu zarządzania zespołem jest **wzrost zaangażowania i motywacji członków zespołów**. Jak zauważa Whitmore [2021, s. 60–65], system coachingowy nie polega na motywowaniu z zewnątrz, lecz na uwalnianiu motywacji wewnętrznej poprzez zadawanie pytań, stwarzanie przestrzeni do samodzielnego myślenia i podejmowania decyzji. Członkowie zespołu mają wpływ na sposób realizacji zadań, co daje im poczucie sprawczości. Rzycka [2010] podkreśla natomiast, że zaangażowanie rośnie wtedy, gdy członek zespołu utożsamia się z celem i widzi sens swojej pracy. Styl coachingowy, który opiera się na dopasowaniu celów osobistych i organizacyjnych, temu właśnie sprzyja. Ponadto wzrost motywacji członków zespołu wynika z faktu, że zarządzanie coachingowe wzmacnia samoświadomość członków zespołu, uczy wyznaczania celów oraz planowania działań zgodnych z ich wartościami i aspiracjami [Świerkosz-Hołysz, 2023, s. 82–84]. W kontekście zespołowym menadżer-coach potrafi również stworzyć atmosferę otwartości i wzajemnego wsparcia, w której członkowie zespołu chętniej angażują się w osiąganie wspólnych celów. Co istotne, coachingowy styl sprzyja utrzymaniu długofalowej motywacji, ponieważ nie opiera się na doraźnych nagrodach czy sankcjach (jak np. styl transakcyjny), ale na wyzwoleniu wewnętrznej gotowości do działania.

Kolejnym celem coachingowego stylu zarządzania jest **wzmacnianie kompetencji i samodzielności zespołów i ich członków**. Jak wskazuje Whitmore [2021,

s. 74–78], coaching pomaga ludziom uczyć się, a nie tylko być uczonymi. Zarządzanie coachingowe jest procesem uruchamiającym refleksję, który prowadzi do trwałych zmian w sposobie działania członków zespołu. Tworzone są warunki, w których pracownik (członek zespołu) może eksperymentować, popełniać błędy i wyciągać z nich wnioski. Jest to uczenie się poprzez doświadczenie. Członek zespołu ma prawo do samodzielnego podejmowania decyzji (w ramach jego kompetencji), co rozwija kompetencje, takie jak komunikacja, zarządzanie sobą w czasie, adaptacja do zmian oraz rozwiązywanie problemów.

W coachingowym stylu zarządzania wspierany jest **indywidualny rozwój członków zespołu**, co wzmacnia ich zaangażowanie, odpowiedzialność i samodzielność. Jak wskazuje Whitmore [2021, s. 93–95], zarządzanie coachingowe zwiększa zdolność ludzi do samodzielnego myślenia i podejmowania decyzji. Członkowie zespołu lepiej rozumieją cele organizacji, identyfikują się z nimi i angażują w ich osiąganie. Wpływa to bezpośrednio na jakość, terminowość i skuteczność działań operacyjnych.

Coachingowy styl zarządzania wpływa również na poprawę **komunikacji i współpracy w zespole**. Kluczowe znaczenie ma tu jakość relacji między menedżerem-coachem a zespołem, opartych na zaufaniu, otwartości i uważności. Menedżer-coach słucha aktywnie, nie ocenia, zachęca do wyrażania opinii oraz wspiera dialog oparty na wzajemnym szacunku. Stwarza to przestrzeń do autentycznego porozumienia i współpracy. Jak zauważa Sidor-Rządkowska [2015], w zarządzaniu coachingowym komunikacja ma charakter partnerski i nie polega na wydawaniu poleceń, ale na prowadzeniu rozmów rozwojowych, w których ważna jest uważność, klarowność i konstruktywny feedback. Taki sposób porozumiewania się buduje kulturę organizacyjną sprzyjającą otwartemu dzieleniu się informacjami, szybkiemu rozwiązywaniu konfliktów i efektywnemu planowaniu działań. Coachingowe zarządzanie promuje ponadto kulturę komunikacji nastawionej na przyszłość i rozwiązania. Redukuje napięcia i wzmacnia relacje interpersonalne [Świerkosz-Hołysz, 2023, s. 94–96].

19.5. Wyzwania i trudności w stosowaniu coachingowego stylu zarządzania zespołem

Wdrażanie coachingu w zespołach napotyka na różnorodne ograniczenia, które można podzielić na wewnętrzne – związane z kulturą organizacyjną, strukturą i zasobami, i zewnętrzne – wynikające z otoczenia rynkowego, regulacji prawnych czy dostępności wykwalifikowanych coachów.

Do wewnętrznych wyzwań i trudności można zaliczyć:

- Brak spójnej strategii wdrażania coachingu – działania ad hoc, bez jasno określonych celów i etapów, prowadzą do niskiej skuteczności procesu coachingo-

wego, organizacje często wdrażają zarządzanie coachingowe w sposób nieusystematyzowany, co skutkuje brakiem kontroli nad działaniami i trudnościami w ocenie ich efektywności [Fornalczyk 2010].

- Niewystarczające przygotowanie menedżerów do pełnienia funkcji coacha – nie mają oni odpowiednich kompetencji coachingowych, a ich brak może prowadzić do nieefektywnego stosowania tej metody [Dąbrowska, 2019].
- Opór pracowników wobec nowego stylu zarządzania – brak akceptacji oraz sprzeciw wobec metody mogą wynikać z nieznajomości coachingu lub obaw przed zmianą dotychczasowych metod pracy, pracownicy mogą postrzegać zarządzanie coachingowe jako dodatkowe obciążenie lub zagrożenie dla ich pozycji w organizacji [Staś, 2015].
- Ograniczenia budżetowe – zarządzanie coachingowe może prowadzić do wzrostu efektywności i zaangażowania zespołów, co spowoduje, że początkowe koszty związane z jego implementacją mogą być znaczące i zniechęcić organizacje do inwestowania w tę metodę [Szcześniak, 2017].

Do zewnętrznych wyzwań i trudności można zaliczyć:

- dostępność wykwalifikowanych menedżerów-coachów – coachowie zewnętrzni mogą nie znać specyfiki organizacji,
- regulacje prawne i standardy branżowe – szczególnie w organizacjach działających w ściśle regulowanych sektorach mogą wystąpić trudności w dostosowaniu stylu zarządzania coachingowego do obowiązujących norm i przepisów.

Wdrażanie coachingowego stylu zarządzania napotyka również na szereg wyzwań o charakterze mentalnym jak i organizacyjnym. Bariery te mogą znacząco utrudniać skuteczne zastosowanie zarządzania coachingowego w pracy z zespołem.

Do barier mentalnych należy zaliczyć:

- Opór przed zmianą, który wynika z przywiązania menedżerów i członków zespołów do tradycyjnych, hierarchicznych modeli zarządzania, wielu menedżerów obawia się bowiem utraty kontroli nad zespołem, jeśli zrezygnują z autorytarnego stylu kierowania na rzecz partnerskiego podejścia opartego na dialogu i zaufaniu [Marszał, 2020].
- Brak zrozumienia, czym jest zarządzanie coachingowe – często mylone z mentoringiem, terapią lub po prostu z „miłą rozmową", co budzi sceptycyzm i podważa jego wartość.
- Brak wiary w skuteczność coachingu lub brak kompetencji do pełnienia funkcji menedżera-coacha [Pitoń, 2018].

Do barier organizacyjnych należy zaliczyć:

- Kulturę organizacyjną niesprzyjającą wdrażaniu coachingu – w organizacjach, gdzie dominuje silna hierarchia, a relacje opierają się na kontroli i formalności,

trudno o otwartość, zaufanie i samodzielność, czyli o wartości kluczowe w stylu coachingowym [Jędrusik-Gorzółka, 2017].

- Niedobór zasobów takich jak czas czy finanse w rozwój – kompetencji menedżerów – wiele organizacji traktuje jako zbędny koszt, a nie inwestycję w kapitał ludzki [Marszał, 2020].
- Brak wsparcia ze strony kierownictwa – jeżeli menedżerowie nie dają przykładu i nie promują coachingowego podejścia, wdrażanie zarządzania coachingowego przez niższe szczeble menedżerskie staje się znacznie trudniejsze [*Coachingowy styl zarządzania – jak wdrożyć …*, 2022a].

Zmiana podejścia do kierowania zespołem zakładająca przejście z modelu tradycyjnego na wspierający, a konkretnie, coachingowy, wymaga transformacji mentalnej i kulturowej całej organizacji.

W przypadku członków zespołów jednym z głównych źródeł oporu jest lęk przed nieznanym oraz niechęć do zmiany dotychczasowego, przewidywalnego modelu pracy. Opór ten często wiąże się z obawami, że będzie trzeba samodzielnie rozwiązywać problemy oraz zwiększy się odpowiedzialność za wykonywane zadania. Czynniki te na pewno powodują wzrost poziomu stresu i blokadę w działaniach. Ponadto brak doświadczenia z coachingiem oraz niejasne komunikaty ze strony przełożonych potęgują niepewność i dystans wobec nowego stylu zarządzania [Marszał, 2020]. Prócz tego część członków zespołu nie jest gotowa na relację opartą na partnerstwie i dialogu. Preferują oni model oparty na jasnych poleceniach i kontroli, uznając coaching za niekonkretny i czasochłonny. Taki sposób myślenia bywa szczególnie silny w organizacjach, w których wcześniej nie rozwijano kultury feedbacku ani odpowiedzialności indywidualnej [Czarkowska, 2010].

Z kolei menedżerowie często postrzegają coachingowy styl jako zagrożenie dla swojego autorytetu. Pitoń [2018] wskazuje, że zmiana roli z kontrolującego menedżera na wspierającego przewodnika wymaga nie tylko zmiany postawy, ale i porzucenia dotychczasowych metod pracy. Jędrusik-Gorzółka [2017] dodaje, że brak kompetencji coachingowych może powodować frustrację i wewnętrzny opór menedżerów, którzy nie czują się przygotowani do nowej roli. Na problem ten zwraca również uwagę Staś [2015], który wskazuje, że bez odpowiedniego przygotowania i osadzenia w kulturze organizacyjnej coaching może być postrzegany jako forma „miękkiego zarządzania", mało skuteczna w warunkach presji i wysokiej odpowiedzialności.

Przezwyciężenie oporu zarówno ze strony członków zespołu, jak i menedżerów jest możliwe dzięki zaangażowaniu menedżerów zmian, edukacji menedżerów i pracowników oraz prezentowaniu realnych korzyści wynikających z coachingu [Kingmakers, 2022].

Natomiast należy mieć na uwadze, że w sytuacjach kryzysowych, wymagających szybkiego podejmowania decyzji i stanowczego kierowania, coachingowy styl zarządzania może się okazać mniej skuteczny. W takich momentach konieczne jest

autorytarne podejście, które zapewni natychmiastowe działania i klarowne instrukcje dla zespołu. Zarządzanie coachingowe może nie sprostać wymogom nagłych sytuacji, gdzie liczy się czas i zdecydowanie [Piotrowska, 2024]. Podobnie coachingowy styl zarządzania może nie przynieść oczekiwanych rezultatów w przypadku zespołów o niskiej dojrzałości, charakteryzujących się brakiem doświadczenia, niską motywacją lub niewystarczającymi kompetencjami. Zespoły takie często wymagają bardziej dyrektywnego podejścia, które dostarczy im niezbędnych wskazówek i struktury, zanim będą gotowe na większą autonomię i samodzielność [*Coachingowy styl zarządzania …*, 2023].

19.6. Przegląd badań i modeli wdrażania coachingowego stylu zarządzania

Coachingowy styl zarządzania zyskuje na popularności jako styl zarządzania wspierający rozwój zespołów i zwiększający efektywność organizacji. W ostatnich latach przeprowadzono liczne badania zarówno w Polsce, jak i na świecie analizujące skuteczność tego podejścia [Tyszkiewicz, 2020].

Na arenie międzynarodowej Grover i Furnham [2016], z University College London oraz Norwegian Business School (BI), przeprowadzili systematyczny przegląd literatury dotyczącej skuteczności coachingu jako interwencji rozwojowej w organizacjach. Ich badania, opublikowane w czasopiśmie *„Plos One”*, wskazują, że coaching może znacząco wpływać na poprawę funkcjonowania zarówno jednostek, jak i całych zespołów. Wśród kluczowych wniosków autorzy wymieniają: zmniejszenie prokrastynacji, wzrost skuteczności w osiąganiu zakładanych celów, a także pozytywny wpływ coachingu na dobrostan oraz efektywność klientów i organizacji. Wyniki te wzmacniają argumentację na rzecz coachingowego stylu zarządzania jako metody, która wspiera zarówno rozwój indywidualny, jak i osiąganie celów biznesowych [Grover, Furnham, 2016].

Badania przeprowadzone przez Szcześniaka [2017] wskazują, że wdrożenie coachingu w zarządzaniu firmą prowadzi do podniesienia efektywności i jakości pracy, zwiększa elastyczność w reagowaniu na zmiany rynkowe oraz poprawia komunikację w zespole. Szcześniak podkreśla również, że coaching jako metoda zarządzania przyczynia się do wzrostu zaangażowania i poczucia odpowiedzialności wśród pracowników.

Badania Harvard Business Review [Goleman, 2017] ustalają, że menedżerowie stosujący coachingowy styl zarządzania częściej osiągają długoterminowe sukcesy niż liderzy o stylu autorytarnym czy transakcyjnym.

Z kolei w pracy zbiorowej *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* autorzy omawiają analizę przypadków firm, które wdrożyły coaching jako narzędzie roz-

woju. Wyniki tych analiz wskazują na poprawę efektywności operacyjnej, wzrost lojalności pracowników oraz redukcję fluktuacji kadr [Marciniak (red.), 2018].

Według raportu Izby Coachingu [2019], organizacje, które wdrożyły programy coachingowe, odnotowały znaczącą poprawę w zakresie osiągania celów strategicznych oraz zwiększenie satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy. Raport ten podkreśla również, że coaching wspiera rozwój kompetencji liderów, przekładając się na lepsze zarządzanie zespołami i efektywniejsze podejmowanie decyzji.

Zgodnie z raportem ICF [2025] aż 86% firm korzystających z coachingu odnotowało wzrost produktywności, a 70% potwierdziło poprawę efektywności zespołów.

Badania przeprowadzone przez Akademię Leona Koźmińskiego wskazują [Zawadzka-Jabłonowska (red.), 2020], że coaching pozytywnie wpływa na kulturę organizacyjną, promując wartości takie jak otwartość, współpraca i ciągłe doskonalenie, oraz podkreślają, że organizacje stosujące coaching obserwują wzrost innowacyjności i lepsze dostosowanie się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego.

Z kolei Tyszkiewicz [2020] w swoim artykule analizuje wpływ kultury coachingowej na rozwój pracowników w przedsiębiorstwie rodzinnym. Wyniki jego badań sugerują, że kultura coachingowa zwiększa pewność siebie pracowników, wiarę we własne umiejętności oraz sprzyja lepszej komunikacji i motywacji w zespole.

W literaturze przedmiotu dotyczącej zarządzania coachingowego wyraźnie podkreśla się rolę personalizacji podejścia do pracowników. Autorzy tacy jak Whitmore [2021] oraz Hawkins [2020] zwracają uwagę na to, że coaching pomaga menedżerom skutecznie angażować swoich pracowników poprzez indywidualne podejście do ich kompetencji i potencjału.

Z raportów opublikowanych przez McKinsey & Company [2023] wynika, że firmy stosujące coachingowe podejście do zarządzania mogą odnotować wzrost efektywności o 20–30% w porównaniu z organizacjami, które bazują na hierarchicznym modelu przywództwa. Ponadto według badań Gallupa [2022] liderzy stosujący coachingowy styl zarządzania są w stanie skuteczniej zatrzymać pracowników w organizacji, co się przekłada na niższą rotację kadr.

W kontekście mierzenia efektywności coachingu w artykule *Coachingowy styl zarządzania…* [2023], opublikowanym przez Akademię Leona Koźmińskiego, zwrócono uwagę na skuteczność coachingowego stylu zarządzania, która w dużej mierze zależy od dostępności czasu lidera, jego kompetencji interpersonalnych oraz indywidualnych potrzeb i poziomu gotowości pracowników. Podkreślono także, że nie każdy kontekst organizacyjny sprzyja stosowaniu coachingu – znaczenie mają zarówno charakter wykonywanej pracy, jak i kultura organizacyjna oraz oczekiwania względem przełożonych.

Podsumowując, literatura i raporty branżowe jednoznacznie podkreślają pozytywny wpływ zarządzania coachingowego na rozwój zespołów i organizacji. Obszary, w których zarządzanie coachingowe przynosi największe korzyści, to przede wszystkim:

- zwiększenie efektywności pracy zespołowej,
- poprawa komunikacji wewnętrznej,
- wzrost zaangażowania i satysfakcji pracowników,
- rozwój kompetencji menedżerów,
- promowanie kultury organizacyjnej opartej na współpracy.

19.7. Zakończenie

Kluczowe wnioski

- Coachingowy styl zarządzania opiera się na założeniu, iż każdy członek zespołu posiada wewnętrzny potencjał, który może zostać uruchomiony w odpowiednio sprzyjającym środowisku.
- Najważniejszą rolą menedżera w coachingu zespołowym jest pełnienie funkcji facylitatora rozwoju – osoby towarzyszącej członkom zespołu w procesie dochodzenia do własnych rozwiązań.
- Coachingowy styl zarządzania różni się od tradycyjnych modeli, odrzucając podejście hierarchiczne na rzecz partnerskiego.
- Styl coachingowy stanowi uzupełnienie współczesnych modeli przywódczych, oferując narzędzia skupione na pracy z jednostką (pracownik, członek zespołu).
- Skuteczne wdrażanie stylu coachingowego wymaga od menedżera wysokiego poziomu kompetencji interpersonalnych oraz znajomości narzędzi coachingowych.
- Coaching wspiera rozwój samoświadomości i odpowiedzialności członków zespołu, umożliwiając im utożsamienie się z celami organizacyjnymi oraz zwiększając ich poczucie sprawczości.
- W kontekście zespołowym coachingowy styl zarządzania przyczynia się do poprawy komunikacji oraz jakości relacji interpersonalnych.
- Wdrażanie coachingowego stylu zarządzania może napotykać liczne bariery.
- Badania empiryczne i analiz przypadków wskazują, że coachingowy styl zarządzania przyczynia się do wzrostu efektywności zespołów, poprawy osiągania celów strategicznych oraz obniżenia rotacji kadr, co czyni go podejściem uzasadnionym zarówno z perspektywy rozwojowej, jak i biznesowej.

Rekomendacje dla menedżerów chcących wdrożyć coachingowy styl zarządzania

- Inwestycja w rozwój kompetencji coachingowych – uczestnictwo w szkoleniach, superwizjach i programach certyfikujących.
- Budowanie kultury zaufania i dialogu w zespole – tworzenie przestrzeni dla otwartości, wzajemnego szacunku i partnerstwa.
- Dostosowanie zarządzania coachingowego do gotowości zespołu – uwzględnienie poziom dojrzałości zespołu, kompetencji oraz realiów organizacyjnych.
- Komunikowanie celów i wartości coachingu – wyjaśnienie członkom zespołu, czym jest zarządzanie coachingowe i coaching. Edukowanie zespołu i budowanie zrozumienia dla nowego stylu pracy.
- Zapewnienie wsparcia systemowego.

Perspektywy rozwoju coachingowego stylu zarządzania w przyszłości

- W dobie automatyzacji i AI kluczowe stają się umiejętności interpersonalne, takie jak budowanie relacji, motywowanie i wspieranie rozwoju – coachingowy styl idealnie odpowiada na te potrzeby.
- Organizacje coraz częściej promują otwartą komunikację i partnerskie podejście do pracownika, co sprzyja wdrażaniu zarządzania coachingowego jako standardu w codziennym zarządzaniu.
- Rozwój e-coachingu, aplikacji wspierających liderów i sesji online zwiększa dostępność i skalowalność coachingu w strukturach organizacyjnych.
- Zarządzanie coachingowe wspiera indywidualne podejście i empatię, dzięki czemu staje się skutecznym stylem pracy z zespołami zróżnicowanymi pod względem kultury, wieku czy doświadczenia.
- Zmieniające się oczekiwania pracowników i nowe modele przywództwa przesuwają rolę menedżera od kontrolera do partnera wspierającego rozwój i autonomię zespołu.

Bibliografia

Czarkowska L.D. [2010], *Profesjonalizm i proces profesjonalizacji w coachingu*, „Coaching Review", 1.

Fornalczyk A. [2010], *Coaching w ujęciu systemowym i procesowym*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 115.

Goleman D. [2017], *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review, Classics.

Hawkins P. [2020], *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership*, Kogan Page, London – Philadelphia.

Jędrusik-Gorzółka A. [2017], *Kształtowanie się i profesjonalizacja zawodu trenera biznesu i coacha*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Kasperek M. [2020], *Przywództwo w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Marszał A. [2020], *Bariery we wprowadzaniu coachingowego stylu zarządzania w mikro i małych przedsiębiorstwach województwa śląskiego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie", 38, s. 94–110.

Parsloe E., Leedham M., Newell D. (red.) [2018], *Coaching i mentoring. Strategie – Taktyki – Techniki*, WN PWN, Warszawa.

Pitoń A. [2018], *Wykorzystywanie coachingu jako alternatywnej metody doradztwa zawodowego*, praca doktorska, Uniwersytet Śląski, Katowice.

Rzycka O. [2010], *Menadżer jako coach, czyli o coachingowym stylu zarządzania*, „Coaching Review", 2(2).

Sidor-Rządkowska M. [2015], *Zastosowanie coachingu w przedsiębiorstwie – szanse i zagrożenia*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", 37(4).

Staś L. [2015], *Kontrowersje wokół coachingu w kierowaniu personelem*, „Zeszyty Naukowe WSOWL", 3(177).

Świerkosz-Hołysz M. [2023], *Coachingowy model zarządzania kapitałem ludzkim*, CeDeWu, Warszawa.

Szcześniak M. [2017], *Znaczenie coachingu w nowoczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe", Wydawnictwo Akademickie PUNO.

Tyszkiewicz R. [2020], *Kultura coachingowa determinantą rozwoju pracownika w rodzinnym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Akademia Zarządzania", 4(4), Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.

Whitmore J. [2021], *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, wyd. 5., Nicholas Brealey Publishing, London.

Źródła internetowe

Coachingowy styl zarządzania – czy zawsze jest skuteczny? [2023], Akademia Leona Koźmińskiego, https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/coachingowy-styl-zarzadzania-czy-zawsze-jest-skuteczny (dostęp: 03.04.2025).

Coachingowy styl zarządzania – jak wdrożyć go w organizacji? [2022a], Nowe Motywacje, https://nowemotywacje.pl/coachingowy-styl-zarzadzania/ (dostęp: 03.04.2025).

Coachingowy styl zarządzania – menedżer może być coachem? [2022b], Nowe Motywacje, https://nowemotywacje.pl/coachingowy-styl-zarzadzania-menedzer-moze-byc-coachem/ (dostęp: 03.04.2025).

Dąbrowska K. [2019], *Istota coachingu we współczesnej organizacji*, [w:] J. Poteralski (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego", https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/35253/57-67_D%C4%85browska.pdf?isAllowed=y&sequence=1 (dostęp: 03.04.2025).

Gallup [2022], *State of the Global Workplace 2022 Report* Gallup, Inc, https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx (dostęp: 03.04.2025).

Grover S., Furnham A. [2016], *Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it*, „Plos One", 11(7), e0159137, https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159137 (dostęp: 03.04.2025).

International Coach Federation [2025], https://coachingfederation.org/ (dostęp: 03.04.2025).

Izba Coachingu [2019], Raport – Geneza coachingu, Warszawa, https://www.izbacoachingu.com/wp-content/uploads/2019/Raport%20IC%20-%20Geneza%20coachingu.pdf (dostęp: 03.04.2025).

Kingmakers [2022], *Pułapki coachingowego stylu zarządzania*, https://kingmakers.eu/pulapki-coachingowego-stylu-zarzadzania/ (dostęp: 03.04.2025).

McKinsey & Company [2023], *Coaching boosts productivity and innovation and improves the odds of success in a transformation*, https://www.mckinsey.com/featured-insights/quote-of-the-day/september-29-2023.

Marciniak Ł. (red.) [2018], *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, https://static.profinfo.pl/file/core_products/2021/7/23/2bce157ac70d78c9ba3f1694da7e0a64/Coaching_2021_srodek%20-%20profinfo.pdf (dostęp: 03.04.2025).

Piotrowska A. [2024], *Coachingowy styl zarządzania: Klucz do skutecznego przywództwa*, Business Quest, https://businessquest.pl/3735-2/ (dostęp: 03.04.2025).

Zawadzka-Jabłonowska A. (red.), *Coaching. Nowe perspektywy i wyzwania* [2020], Akademia Leona Koźmińskiego, https://repozytorium.kozminski.edu.pl/pub/5821 (dostęp: 03.04.2025).

Rozdział 20. Zmiany kompetencji pracowników z punktu widzenia potrzeb rynku pracy

Krzysztof Kowalski

20.1. Wstęp

Globalne kryzysy takie jak epidemie, konflikty zbrojne i kryzysy energetyczne powodują dynamiczne zmiany na rynku pracy [Kowal i in., 2022]. Sztuczna inteligencja (AI) technologią zastępuje pracę ludzką, prowadząc do utraty miejsc pracy wymagających średnich i niskich kwalifikacji [Acemoglu, Restrepo, 2018]. Rozwój AI zwiększa produkcję, poprawia wydajność sprzętu i podnosi kwalifikacje pracowników, tworząc dla nich nowe miejsca pracy [Aly, 2022]. Rewolucja 4.0 wprowadza potrzebę systemowego zarządzania kompetencjami i ich harmonizacji z podsystemami zarządzania [Badurek, 2014, s. 80–83].

20.2. Wymagania rynku pracy determinujące potrzeby kompetencyjne pracowników

Przemysł 4.0 wymaga ciągłego rozwijania kadr oraz transferu wiedzy inżynierskiej i menedżerskiej [Soldaty, 2016]. Menedżerowie muszą być otwarci na innowacje, rozumieć znaczenie ciągłego rozwoju zawodowego i efektywnej komunikacji oraz wierzyć w potencjał pracowników [Hinterseer, 2016]. Ważne są umiejętności zarządzania procesami i przetwarzania danych w systemach cyberfizycznych [Moczydłowska, 2021]. Od pracowników oczekuje się zdolności do uczenia się przez całe życie, elastyczności i szybkiego przyswajania nowych kompetencji. Nowe

technologie wymagają od inżynierów zupełnie nowych kompetencji, co przedstawiono w tabeli 20.1.

Tabela 20.1. Profil kompetencji inżyniera 4.0

Kompetencje twarde	Kompetencje miękkie
• Zaawansowane umiejętności techniczne i projektowe • Umiejętności programowania • Wiedza z zakresu zarządzania procesami i projektami, umiejętność jej wykorzystania w praktyce • Zarządzanie pracą maszyn, komunikacja z maszynami • Zarządzanie cyberbezpieczeństwem	• Umiejętność efektywnego komunikowania się z przedstawicielami innych specjalizacji • Otwartość na zmiany • Gotowość do ciągłego uczenia się • Inteligencja kulturowa i społeczna • Zaawansowana umiejętność pracy zespołowej, w tym wchodzenia w różne role • Zarządzanie czasem

Źródło: opracowanie na podstawie: [Moczydłowska, 2021].

Nowe technologie wymagają umiejętności integracji systemów cyberfizycznych, zarządzania procesami produkcyjnymi, robotyzacji, analizy danych oraz algorytmów AI. Ważne są również kompetencje związane z cyberbezpieczeństwem, a także z efektywną komunikacją między pracownikami oraz umiejętności wyjaśniania skomplikowanych problemów technicznych. Wartościowe są cechy takie jak otwartość na zmiany, pozytywne podejście do zadań, zarządzanie czasem i odporność na stres. Inżynierowie powinni rozwijać umiejętności pracy w projektach i zespołach, inteligencję i kulturową wrażliwość.

Według raportów Światowego Forum Ekonomicznego lista dziesięciu najważniejszych umiejętności zawodowych zmienia się (tab. 20.2) [The Future of Jobs Report, 2020].

Tabela 20.2. Zmiany w dziesięciu najważniejszych umiejętnościach między 2020 a 2030 rokiem

Lp.	Top 10 – 2020	Top 10 – 2025	Top 10 – 2030
1.	Rozwiązywanie złożonych problemów	Myślenie analityczne i innowacje	Ocena i podejmowanie decyzji
2.	Krytyczne myślenie	Aktywne uczenie się i strategia uczenia się	Płynność pomysłów
3.	Kreatywność	Rozwiązywanie złożonych problemów	Aktywne uczenie się
4.	Zarządzanie ludźmi	Krytyczne myślenie i analiza	Strategie uczenia się

Lp.	Top 10 – 2020	Top 10 – 2025	Top 10 – 2030
5.	Koordynacja z innymi	Kreatywność, oryginalność i inicjatywa	Oryginalność
6.	Inteligencja emocjonalna	Przywództwo i wpływ społeczny	Ocena systemu
7.	Ocena i podejmowanie decyzji	Wykorzystanie technologii, monitorowanie i kontrola	Rozumowanie dedukcyjne
8.	Orientacja na usługi	Projektowanie i programowanie technologii	Rozwiązywanie złożonych problemów
9.	Negocjacje	Odporność, tolerancja na stres i elastyczność	Analiza systemu
10.	Elastyczność poznawcza	Rozumowanie, rozwiązywanie problemów i elastyczność	Monitorowanie

Źródło: opracowanie na podstawie: [Abina i in., 2024].

Lista sugeruje, że przyszli pracownicy oraz osoby poszukujące zatrudnienia będą zobowiązani do rozwijania bardziej zaawansowanych umiejętności analitycznych, krytycznych, systematycznych, innowacyjnych oraz kreatywnych. Będą musieli stać się aktywnymi uczniami przez całe życie, zdolnymi do radzenia sobie ze stresem oraz gotowymi do adaptacji w obliczu szybkich zmian wiążących się z ryzykiem istnienia zawodów. Agenci podróży i księgowi są narażeni na wysokie ryzyko zniknięcia, kierowcy i kasjerzy bankowi mają średnie ryzyko, a terapeuci i artyści niskie [Jagannathan, Ra, Maclean, 2019]. Pojawiają się nowe profesje, np. menedżerowie grup na Facebooku, projektanci aplikacji i eksperci ds. interfejsu człowiek–maszyna [Acemoglu, Restrepo, 2018]. Zawody wysokiego ryzyka obejmują rutynowe czynności, niewymagające kreatywności ani elastyczności umysłowej. Pracodawcy dostrzegają dynamikę zmian i podejmują działania w celu wypełnienia luk kompetencyjnych [Karpińska, Owczarczuk, 2024]. Kompetencje to wiedza, umiejętności i postawy niezbędne do efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych [Filipowicz, 2019]. Kompetencje obejmują aspekty osobiste, społeczne, zawodowe i metodyczne [Hunziker, 2018]. Dotyczy to kompetencji specjalistycznych oraz kompetencji ogólnych, takich jak zarządzanie konfliktami, komunikacja, diagnozowanie i rozwiązywanie problemów, myślenie kreatywne, podejmowanie decyzji oraz otwartość na nowe doświadczenia [Young, Chapman, 2010; Żukowska, 2023]. Kompetencje ogólne są istotne nie tylko na rynku pracy ze względu na ich przystosowalność [Grosemans i in., 2017]. Określane są jako umiejętności podstawowe, zatrudnialności, życiowe, miękkie, przenośne, a także jako atrybuty ogólne, zdolności ogólne, kompetencje w miejscu pracy lub kluczowe kompetencje [Gawrycka i in., 2021]. Umiejętności miękkie obejmują zdolności umożliwiające pracownikom dostosowanie się do

wymogów miejsca pracy, a umiejętności twarde odnoszą się do wiedzy oraz umiejętności zawodowych [Lyu, Liu, 2022].

Problem badawczy podjęty w niniejszym rozdziale dotyczy zrozumienia, jak można postrzegać kompetencje i na jakie zmiany kompetencji powinni się przygotować pracownicy i pracodawcy na obecnym i przyszłym rynku pracy. Na poziomie mikro dotyczy to pojedynczych pracowników i konkretnych organizacji, a na poziomie makro – trendów branżowych, krajowych i globalnych. Rozwiązanie tego problemu pozwoli na lepsze zrozumienie możliwości zarządzania kompetencjami. Celem badawczym jest zaprezentowanie wyników systematycznej kwerendy literatury na temat definicji pojęcia kompetencji oraz oczekiwanych kompetencji na rynku pracy, w tym odniesienie się do pojmowania kompetencji i ich zmiany z punktu widzenia potrzeb rynku pracy w skali mikro i makro. Wstępna analiza doprowadziła do hipotezy, że kompetencje pracowników wymagane na rynku pracy gwałtownie się zmieniają na poziomie mikro i makro. Praca ta ma charakter teoretyczny, a metodą badawczą jest krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz wnioskowanie.

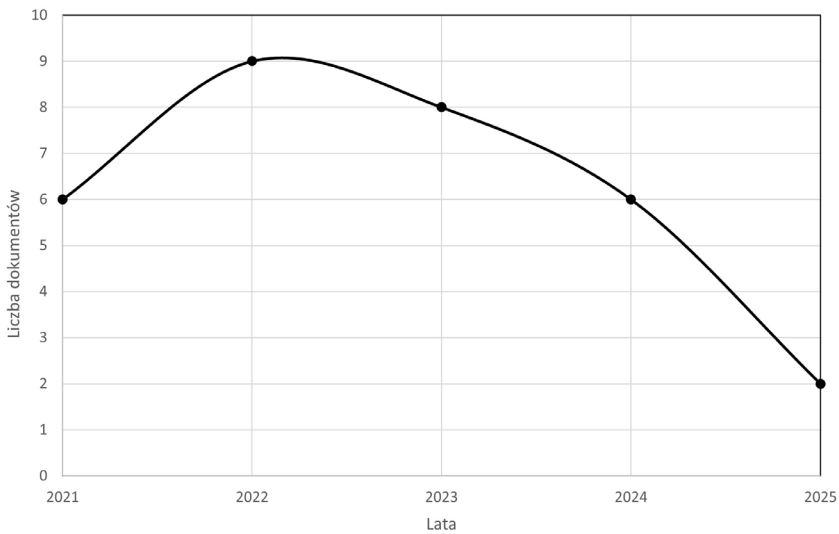
20.3. Metodyka badań

Systematyczny przegląd literatury przedmiotu to proces i skuteczna strategia oceniająca i podsumowująca prace dotyczące wybranego tematu [Atkinson, Cipriani, 2018; Tawfik i in., 2019], nadająca kierunek tematowi badań [Nightingale, 2009]. Badanie przeprowadzono w sześciu etapach [Datti i in., 2022]. Pierwszy krok to wybranie źródła literatury. Do szerokiego zakresu przeglądu wybrano jedną z największych baz SCOPUS [Smith i in., 2011]. Drugi krok to identyfikacja słów kluczowych. Wybrano terminy na podstawie znaczenia dla hipotezy badawczej: „competencies", „labor market", dla czterech lat plus rok bieżący. Ustalono ciąg wyszukiwania: KEY (competencies AND on AND the AND labor AND market) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, „ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, „English")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2023) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2024) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2025)) AND (LIMIT-TO (PUBSTAGE, „final")) AND (LIMIT-TO (OA, „all")). Trzeci krok to ustalenie kryteriów przeglądu. Kryteria wykluczenia obejmują artykuły nieodnoszące się kompetencji pracowników i kompetencji potrzebnych na rynku pracy. Czwarty krok obejmuje badanie przesiewowe pod kątem włączenia badań, które udzielają wskazówek, jak wnioskować odpowiedź na pytanie badawcze. Z trzydziestu jeden wyselekcjonowanych artykułów (31) zidentyfikowano piętnaście (15) jako istotne. Krok piąty polega na dogłębnym zapoznaniu się z treścią artykułów. Dokładny przegląd wykluczył trzy (3) badania. Ostatecznie do końcowego etapu pogłębionej analizy zakwalifikowano dwanaście (12) artykułów. Szósty krok obejmuje ekstrakcję danych i analizę. Ten etap polega na

przeczytaniu całości artykułów, podsumowaniu i wyodrębnieniu istotnych informacji do celów dokumentacyjnych i prezentacyjnych. Następne dane były systematycznie wydobywane z każdego artykułu i zestawione.

20.4. Wyniki i dyskusje

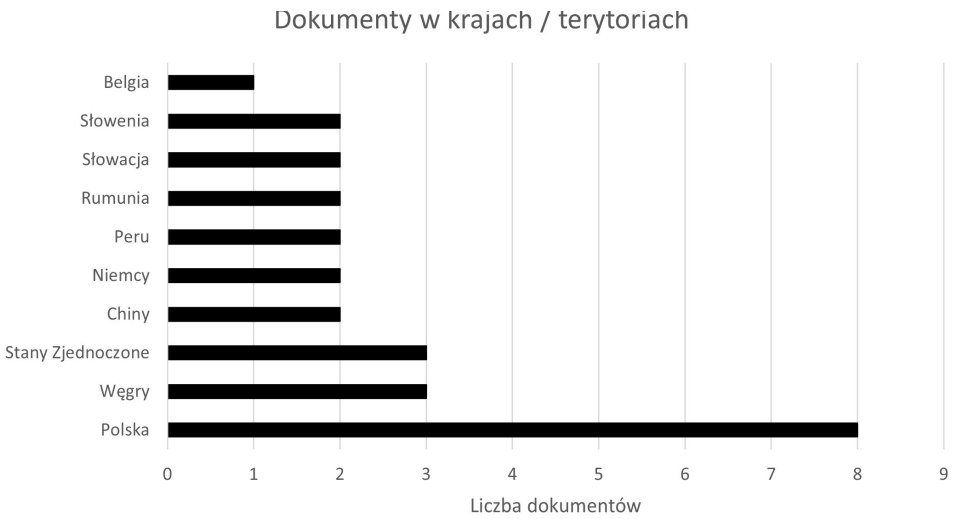
Wyniki wyodrębnionych danych z bazy SCOPUS: rysunek 20.1, rysunek 20.2, rysunek 20.3.



Rysunek 20.1. Liczba dokumentów publikowanych w poszczególnych latach

Źródło: baza SCOPUS „Scopus–Analiza–Rok" dla zapisanego wyszukiwania.

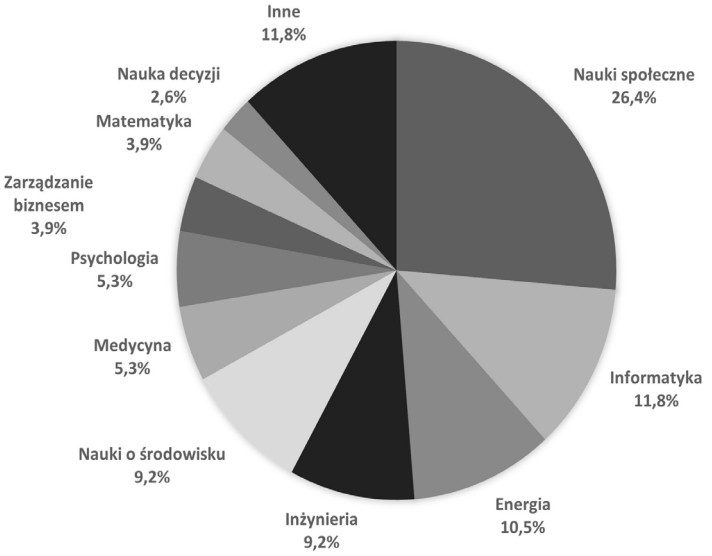
Na podstawie rysunku 20.1 widać, że liczba artykułów wyszukanych na podstawie zadanych kryteriów wynosi 6–9 rocznie. Sześć (6) artykułów zapisano w bazie w roku 2021 i roku 2024, w roku 2022 było ich dziewięć (9), a w roku 2023 osiem (8).



Rysunek 20.2. Liczba dokumentów z podziałem na kraje/terytoria

Źródło: baza SCOPUS „*Scopus–Analiza–Kraj*" dla zapisanego wyszukiwania.

Najwięcej artykułów zarejestrowanych w bazie pochodzi z Polski (8), a następnie z Węgier i Stanów Zjednoczonych (3). Z Chin, Niemiec, Peru, Rumunii, Słowacji i Słowenii pochodzą dwa (2) artykuły, a jeden (1) z Belgii.



Rysunek 20.3. Rozkład liczby dokumentów z podziałem na obszary tematyczne

Źródło: baza SCOPUS „*Scopus–Analiza -Tema*" dla zapisanego wyszukiwania.

Najwięcej publikacji (26,3%) dotyczy obszaru tematycznego nauk społecznych. Powyżej 10% artykułów dotyczy informatyki (11,8%) i energii (10,5%). Więcej niż 5% artykułów pochodzi z obszarów inżynierii (9,2%), nauki o środowisku (9,2%), medycyny (5,3%) i psychologii (5,3%). Poniżej 5% publikacji jest związanych z obszarem biznesu i zarządzania (3,9%), matematyki (3,9%) i nauki o decyzjach (2,6%).

Dogłębna analiza zagadnień pozwoliła na dokładne zaznajomienie się z definicjami kompetencji i umiejętności pracowników:

- Kompetencje to zespół wiedzy, umiejętności, postaw, wartości i zachowań niezbędnych do osiągnięcia pożądanego poziomu wydajności oraz skutecznego wykonywania obowiązków w pracy [Kocsis, Pusztai, 2025].
- Kompetencje AI obejmują umiejętności i wiedzę potrzebne do efektywnego wykorzystania sztucznej inteligencji, z naciskiem na automatyzację prostych zadań na początku i rosnące zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników w miarę postępu technologii, co się wiąże z koniecznością dostosowania się do makroekonomicznych transformacji wymuszanych przez AI [Badulescu i in., 2025].
- Kompetencje to zbiór wiedzy, umiejętności i zdolności, które pracownik zdobywa i rozwija, korzystając z formalnych szkoleń oraz procesu uczenia się przez całe życie. Umiejętności muszą być regularnie aktualizowane, aby pracownik mógł efektywnie realizować zadania i utrzymać zatrudnienie, zachowując elastyczność i zdolność do adaptacji do dynamicznych zmian na rynku pracy [Guterman, Neuman, Gill, 2024].
- Kompetencje wspierające uczenie się przez całe życie obejmują zestaw umiejętności, wiedzy i postaw, które umożliwiają człowiekowi aktywne uczestnictwo w ciągłym procesie nauki. Należą do nich umiejętności czytania i pisania, wielojęzyczność, kompetencje matematyczne i związane z nauką, technologią i inżynierią, umiejętności cyfrowe, osobiste, społeczne i umiejętności w zakresie uczenia się, kompetencje obywatelskie, przedsiębiorcze oraz świadomość kulturowa i ekspresja [Abina i in., 2024].
- Kompetencje stanowią dynamiczne połączenie wiedzy, umiejętności i postaw, które pozwalają na skuteczne rozwiązywanie problemów w różnych kontekstach. Kompetencje obejmują zdolność do mobilizowania zasobów w celu efektywnego wykonywania zadań zawodowych i osobistych, rozwijając się i oceniając ciągle, uwzględniając aspekty poznawcze, psychomotoryczne i afektywne [Ugarte i in., 2024].
- Znaczenie mają zarówno umiejętności miękkie, jak i twarde. Umiejętności miękkie, takie jak komunikacja, praca zespołowa, adaptacja, kreatywność, krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów, etyka zawodowa, odpowiedzialność społeczna i ciągłe uczenie się są niezbędne do zdobycia zatrudnienia. Umiejętności twarde, obejmujące specjalistyczną wiedzę branżową, doświad-

czenie zawodowe i kwalifikacje akademickie, mają wpływ na sukces zawodowy [Kmiotek-Meier i in., 2024].

- Kompetencje w Przemyśle 4.0 to umiejętność zarządzania i wykorzystywania nowoczesnych technologii cyfrowych takich jak internet rzeczy (IoT), big data, systemy cyberfizyczne (CPS) oraz przetwarzanie w chmurze [Szabó i in., 2023].
- Kompetencje to zdolność do skutecznego wykonywania określonych zadań oraz umiejętności zawodowe będące specyficznym zakresem wiedzy niezbędnej do wykonywania pracy. Modele skandynawski i brytyjski oddzielają kompetencje od cech osobowościowych, sugerując, że osobowość nie wpływa na efektywność zawodową i nie rozwija się podczas szkoleń. Amerykański model definiuje kompetencje jako stabilną strukturę cech charakteru, potrzeb psychologicznych i systemu wartości, uwzględniając wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości [Kowal i in., 2022].
- Kompetencje związane z mikrokwalifikacjami to specyficzne umiejętności i wiedza bezpośrednio odzwierciedlające wymagania rynku pracy. Skupiają się na bardzo konkretnych umiejętnościach potrzebnych w danym zawodzie lub branży, są praktyczne i mają bezpośrednie zastosowanie w miejscu pracy [Wheelahan, Moodie, 2022].
- Kompetencje obejmują szeroki wachlarz umiejętności, w tym umiejętności specjalistyczne i umiejętności miękkie takie jak komunikacja, rozwiązywanie problemów, praca zespołowa oraz zdolność do uczenia się i adaptacji [Nakhleh, Hanini, 2022].
- Brytyjskie podejście do kompetencji zawodowych opiera się na analizie wymagań stanowisk pracy oraz oczekiwaniu od pracowników kompetencji dotyczących niezbędnej wiedzy, umiejętności i postawy [Tyrańska i in., 2021].
- Kompetencje to umiejętności pracownika, które pomagają osiągać dobre wyniki w pracy. Dzielą się na ogólne, np. komunikacja, praca zespołowa, rozwiązywanie problemów, i szczegółowe, np. osobowość, wykształcenie, doświadczenie, wiedza, umiejętności praktyczne, co pozwala zdobytą wiedzę stosować w praktyce [Szydło i in., 2021].

Zgromadzone definicje kompetencji wskazują na różnorodne rozumienie definicji kompetencji. Akcentują holistyczne podejście uwzględniające wiedzę, umiejętności, postawy oraz wartości niezbędne do skutecznego wykonywania obowiązków zawodowych. Kompetencje mają charakter dynamiczny, wymagający nieustannego rozwoju i adaptacji do zmieniających się warunków rynkowych. Wskazują na potrzebę systematycznego aktualizowania w odpowiedzi na zachodzące zmiany. Różnice między definicjami wynikają z kontekstu, w jakim kompetencje są rozpatrywane, oraz z zamierzonych celów. Definicje koncentrujące się na technologii, zwłaszcza dotyczące AI i Przemysłu 4.0, podkreślają znaczenie umiejętności technologicznych oraz zdolności adaptacji do makroekonomicznych zmian wywołanych nowoczesnymi technologiami. Z kolei definicje odnoszące się do mikrokwa-

lifikacji skupiają się na specyficznych umiejętnościach niezbędnych w określonych branżach lub zawodach, co umożliwia szybsze dostosowanie się do zmieniających się wymagań rynku pracy.

Szczegółowe zapoznanie się z tekstami wyselekcjonowanych artykułów pozwoliło również na zebranie listy kompetencji oczekiwanych na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy, co zostało zaprezentowane w tabeli 20.3.

Tabela 20.3. Zestawienie dotyczące kompetencji oczekiwanych na rynku pracy

Lp.	Kompetencje oczekiwane na rynku pracy	Kraj
1.	Rozwiązywanie problemów, myślenie systemowe, przestrzeganie zasad, dobre umiejętności mówienia, silna etyka pracy, umiejętność pracy w zespole, zarządzanie konfliktami, tolerancja, elastyczność, umiejętności cyfrowe – studium przypadku	Węgry
2.	Umiejętności cyfrowe oraz zdolność do wykorzystywania doświadczenia, wiedzy, krytycznego myślenia i interakcji społecznych do interpretowania rozwiązań dostarczanych przez AI w celu podejmowania najlepszych decyzji. Kreatywność, współpraca, praca w zespole, umiejętności komunikacyjne, zarządzanie konfliktami, tolerancja, adaptacja i elastyczność w zmieniających się organizacjach	Rumunia
3.	Metaanaliza kompetencji XXI wieku: zarządzanie informacją, myślenie krytyczne, kreatywność, rozwiązywanie problemów, współpraca, komunikacja, zdolności techniczne, samodzielność, uczenie się przez całe życie, świadomość etyczna, świadomość kulturowa, elastyczność	Izrael
4.	Kompetencje dla studentów STEM obejmują zarządzanie procesami i technologiami, adaptację do zmian i zarządzanie niepewnością, innowacyjność i kreatywność, myślenie systemowe, analityczne i krytyczne, samoinicjatywę i zarządzanie, przedsiębiorczość, umiejętności IT (np. sztuczna inteligencja) oraz zapewnienie bezpieczeństwa danych, zdrowia, środowiska i pracy z urządzeniami	Słowenia, Norwegia
5.	Praca zespołowa, adaptacja do zmian, zachowanie etyczne, jakość, podejmowanie decyzji, odpowiedzialność społeczna, ciągłe uczenie się, generowanie nowych pomysłów, praktyczne zastosowanie wiedzy, biegłość w Excelu, rozwiązywanie problemów, komunikacja, przywództwo, orientacja na klienta, orientacja na wyniki, umiejętności badawcze, doskonalenie i innowacja procesów administracyjnych	Peru
6.	Efektywna praca pod obciążeniem, jasne formułowanie myśli, organizacja pracy, słuchanie innych, umiejętność komunikacji, ustalanie priorytetów, otwartość na nowe pomysły, odpowiedzialność za wyniki własnej pracy, myślenie holistyczne, krytyczna refleksja nad okolicznościami, dokładność, umiejętność pracy z ludźmi różnych religii, płci, wieku, tolerancja, radzenie sobie z krytyką	Niemcy
7.	Przemysł 4.0: Zdolności cyfrowe, umiejętności techniczne, znajomość języków obcych, organizacja czasu pracy i zadań. Zdolność do zarządzania i podejmowania decyzji, umiejętność uczenia się, praca pod presją, inicjatywa i przedsiębiorczość, elastyczność, kreatywność i innowacyjność, a także umiejętność współpracy	Słowacja

Lp.	Kompetencje oczekiwane na rynku pracy	Kraj
8.	Przemysł 4.0: Obsługa systemów IT, analiza i modelowanie danych, znajomość procesów, systemów i procedur. Komunikacja maszyn i systemów sieciowych, ochrona danych. Ciągłe uczenie się, sumienność/niezawodność. Komunikacja, praca zespołowa, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem	Polska
9.	Kompetencje, głównie technologiczne, wymagane przez konkretną firmę potwierdzone mikropoświadczeniem	Kanada
10.	Rozwiązywanie problemów, nowoczesne technologie i programy, angażowanie się w problemy, wykonywanie operacji zawodowych, umiejętności praktyczne zgodnie z metodami naukowymi, produktywność, przestrzeganie wymogów pracy, audyt i przegląd powierzonych zadań, znajomość przepisów i regulacji związanych z pracą, używanie nowoczesnych źródeł informacji i systemów do pracy	Palestyna
11.	Umiejętności negocjacyjne, edycja tekstu, Google Ads, Google Tag Manager, Google Analytics, aplikacje HR i płacowe, SQL, bazy danych, modelowanie statystyczne i ekonometryczne, prawo podatkowe, wiedza księgowa, prawo zamówień publicznych, kodeks postępowania administracyjnego, rozwiązywanie problemów	Polska
12.	Sektor energetyczny: Praca zespołowa, znajomość MS Office, organizacja pracy, komunikacja, myślenie analityczne, prawo, samodzielność, język angielski, dokładność, inicjatywa, umiejętność rozwoju osobistego, zarządzanie czasem, kwalifikacje i certyfikaty elektryczne, orientacja na cele, wiedza techniczna, zaangażowanie, odpowiedzialność, systemy informatyczne	Polska

Źródło: opracowanie na podstawie: [Kocsis, Pusztai, 2025; Badulescu i in., 2025; Guterman i in., 2024; Abina i in., 2024; Ugarte i in., 2024; Kmiotek-Meier i in., 2024; Szabó i in., 2023; Kowal i in., 2022; Wheelahan, Moodie, 2022; Nakhleh, Hanini, 2022; Tyrańska i in., 2021; Szydło i in., 2021].

Analiza danych dotyczących oczekiwanych kompetencji na rynku pracy umożliwia formułowanie wniosków na poziomie mikro oraz makro. Na poziomie mikro, odnoszącym się do indywidualnych pracowników, dominują umiejętności miękkie takie jak rozwiązywanie problemów, myślenie krytyczne, komunikacja, praca zespołowa, adaptacja do zmian, kreatywność, zarządzanie konfliktami, tolerancja, elastyczność oraz etyka pracy. Istotne są także specyficzne umiejętności, głównie technologiczne, wymagane przez konkretną firmę i potwierdzone mikropoświadczeniem. Przykłady pochodzące z różnych krajów podkreślają znaczenie tych umiejętności w różnych sektorach gospodarki. Z kolei na poziomie makro, obejmującym całe sektory, kraje i skalę globalną, oczekiwane są zarówno umiejętności miękkie, jak i twarde. Znaczenia nabierają kompetencje technologiczne takie jak umiejętności cyfrowe, zaawansowane umiejętności informatyczne, analiza danych, komunikacja między maszynami oraz znajomość procesów i procedur. Istotną rolę odgrywają umiejętności biznesowe, zarządzanie procesami, innowacyjność, samoinicjatywa, samodzielne zarządzanie oraz zapewnienie bezpieczeństwa. Wnioski płynące z przeprowadzonej analizy wskazują, że na rynku pracy oczekiwane są zarówno umiejętności miękkie, jak i twarde, niezbędne do funkcjo-

nowania w różnych kontekstach zawodowych. Wspólnym mianownikiem na poziomie mikro i makro jest nieodzowna potrzeba ciągłego uczenia się oraz adaptacji do zmieniających się warunków na rynku pracy.

20.5. Obszary wykorzystania, możliwości implikacji i ograniczenia

Wyniki badań są zgodne z oczekiwaniami pracodawców, którzy przewidują, że umiejętności technologiczne takie jak AI, big data, sieci komputerowe i cyberbezpieczeństwo będą zyskiwać na znaczeniu w nadchodzących latach [Future of Jobs Report, 2025]. W kontekście tych umiejętności technologicznych kreatywne myślenie, odporność, elastyczność, ciekawość oraz chęć ciągłego uczenia się również zyskują na znaczeniu, podczas gdy zręczność manualna, wytrzymałość i precyzja będą mniej istotne. Przykłady z różnych krajów podkreślają rosnące zapotrzebowanie na te kompetencje w różnych sektorach gospodarki [Future of Jobs Report, 2025]. Znajomość kompetencji obecnych i przyszłych wymaganych na rynku pracy pozwala zarządzać kompetencjami, organizować szkolenia i programy rozwojowe dla pracowników. Konieczna jest też zmiana podejścia do rekrutacji, planowania kariery, adaptacji programów edukacyjnych oraz opracowania strategii biznesowych uwzględniających przyszłe potrzeby kompetencyjne. Firmy powinny się skupić na rozwijaniu umiejętności technologicznych takich jak AI i big data, a także umiejętności miękkich, aby lepiej przygotować się na przyszłe wyzwania. Pracownicy powinni korzystać z tych informacji do planowania swojej ścieżki kariery, a instytucje edukacyjne powinny dostosować swoje programy nauczania, aby lepiej przygotować studentów do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy.

Zgromadzone definicje kompetencji mogą posłużyć jako punkt wyjścia do bardziej szczegółowych analiz, które będą uwzględniać specyficzne konteksty kulturowe, ekonomiczne i społeczne. Pozwoliłoby to zidentyfikować uniwersalne oraz lokalne tendencje w zakresie kompetencji. Analiza wyników z różnych branż i sektorów identyfikuje specyficzne potrzeby kompetencyjne w poszczególnych dziedzinach. Globalna perspektywa wynikająca z uwzględnienia badań z różnych krajów umożliwia identyfikację wspólnych wyzwań i najlepszych praktyk w zakresie rozwoju kompetencji. Może to prowadzić do formułowania rekomendacji, które będą miały zastosowanie w różnych kontekstach geograficznych i kulturowych. Badanie to ma pewne ograniczenia dotyczące źródeł literatury, kryteriów jej wykluczenia i włączenia. Istotne jest wskazanie, że tylko jedna baza danych została uwzględniona w badaniu. Istnieje możliwość pominięcia niektórych ważnych dla badania artykułów w trakcie wyszukiwania literatury źródłowej.

20.6. Zakończenie

Hipoteza badawcza została potwierdzona: kompetencje pracowników wymagane na rynku pracy gwałtownie się zmieniają na poziomie mikro i makro. Współczesny rynek pracy dynamicznie się zmienia, a adaptacje do tych zmian przyspieszają. Osoby z różnym poziomem wykształcenia muszą nabyć nowe umiejętności lub udoskonalić istniejące, aby dostosować się do szybkich zmian technologicznych, ekonomicznych i społecznych. Wśród najszybciej rozwijających się umiejętności są: przywództwo, wpływ społeczny, zarządzanie talentami, myślenie analityczne oraz zarządzanie środowiskowe. Umiejętności te wskazują na rosnące oczekiwania na pracowników zdolnych do kierowania zespołami, efektywnego zarządzania talentami oraz adaptacji do zrównoważonych zmian. Szybka adaptacja i wysoka konkurencyjność są kluczowe dla sukcesu na przyszłym rynku pracy. Rewolucja 4.0 stawia przed menedżerami nowe wyzwania, wymagając otwartości na innowacje i ciągłego doskonalenia zawodowego. Nowe technologie wymuszają nabycie umiejętności technicznych takich jak zarządzanie systemami cyberfizycznymi, analiza danych produkcyjnych i cyberbezpieczeństwo. AI wspiera automatyzację procesów i zwiększa efektywność, wymagając od pracowników krytycznego myślenia i kreatywności. Warto wskazać na rosnące znaczenie zaawansowanych umiejętności analitycznych i kreatywnych. Przyszli pracownicy muszą być gotowi do ciągłego uczenia się i adaptacji. Warunki pracy sprzyjające rozwojowi kompetencji muszą być projektowane we współpracy z pracodawcami. Zarządzanie kompetencjami pracowników w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jest wyzwaniem dla pracodawców i pracowników. Na poziomie mikro konieczne jest dostosowanie strategii do wymogów rynku pracy, a na poziomie makro przyjęcie systemowego podejścia do zarządzania kompetencjami. Rozwiązanie tego problemu pozwoli na opracowanie efektywnych strategii wspierających rozwój kompetencji pracowników.

Bibliografia

Abina A., Temeljotov S.A., Cestnik B., Karalič A., Ogrinc M., Kovačič L.R., Zidanšek A. [2024], *Challenging 21st-Century Competencies for STEM Students: Companies' Vision in Slovenia and Norway in the Light of Global Initiatives for Competencies Development*, „Sustainability", 16(3).

Acemoglu D., Restrepo P. [2018], *Low-skill and high-skill automation*, „Journal of Human Capital", 12(2).

Aly H. [2022], *Digital transformation, development and productivity in developing countries: is artificial intelligence a curse or a blessing?* „Review of Economics and Political Science", 7(4).

Atkinson L.Z., Cipriani A. [2018], *How to carry out a literature search for a systematic review: a practical guide*, „BJPsych Advances", 24(2).

Badulescu D., Simut R., Bodog S., Badulescu A., Simut C., Zapodeanu D. [2025], *Shaping AI-related competencies for labor market and business. A PLS-SEM approach*, „International Journal of Computers, Communications and Control", 20(1).

Badurek J. [2014], *Systemy ERP dla wytwórczości nowej generacji*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka", 2(9), Politechnika Gdańska.

Datti Y.U., Zawawi N.A.W.A., Umar A.A., Sutanto M.H., Danyaro K.U. [2022], *Challenges of Maturity Models in Public-Private Partnerships (PPPs) in the Post-COVID-19 Era*, „Journal of Engineering, Project, and Production Management", 12(2).

Filipowicz G. [2019], *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Future of Jobs Report [2025], weforum.org, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (dostęp: 19.03.2025).

Gawrycka M., Kujawska J., Tomczak M.T. [2021], *Self-assessment of competencies of students and graduates participating in didactic projects – Case study*, „International Review of Economics Education", 36.

Grosemans I., Coertjens L., Kyndt E. [2017], *Exploring learning and fit in the transition from higher education to the labour market: A systematic review*, „Educational Research Review", 21.

Guterman O., Neuman A., Gill E. [2024], *Home schooling and the future labor market – is there an adequate educational answer for the extensive changes in the labor market?* „Education Sciences", 14(7).

Hinterseer T. [2016], *Industrie 4.0: Revolution oder Evolution*?, WISO 39. Jg., nr. 1

Hunziker D. [2018], *Kompetencje bez tajemnic. Rozwijanie kompetencji to nie czary*, Dobra Literatura, Sopot.

Jagannathan S., Ra S., Maclean R. [2019], *Dominant recent trends impacting on jobs and labor markets – An Overview*, „International Journal of Training Research", 17.

Karpińska K., Owczarczuk M. [2024], *Inwestycje w rozwój kompetencji pracowników jako determinanta zmian technologicznych w dobie rewolucji cyfrowej – wyniki badań własnych*, „Optimum. Economic Studies", 4.

Kmiotek-Meier E., Rossié T., Canora K. [2024], *All good things come in threes – required skill sets in the graduate labour market in Germany*, „Education and Training", 66(10).

Kocsis Z., Pusztai G. [2025], *The role of higher education through the eyes of hungarian undergraduate students and graduates: a qualitative exploratory study*, „International Journal for Research in Vocational Education and Training", 12(1).

Kowal B., Włodarz D., Brzychczy E., Klepka A. [2022], *Analysis of Employees' Competencies in the Context of Industry 4.0*, „Energies", 15(19).

Lyu W., Liu J. [2022], *Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings*, „Applied Energy", 300.

Moczydłowska J.M. [2021], *Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji — nowe wyzwania na rynku pracy*, „Marketing i Rynek", t. XXVIII, 1.

Nakhleh W.A., Hanini M. [2022], *The Relationship between the Competencies of Graduates of Higher Education and the Needs of the Palestinian Labour Market*, „International Journal of Instruction", 15(2).

Nightingale A. [2009], *A guide to systematic literature reviews*, „Surgery (Oxford)", 27(9).

Smith V., Devane D., Begley C.M., Clarke M. [2011], *Methodology in conducting a systematic review of systematic reviews of healthcare interventions*, „BMC Medical Research Methodology", 11(1).

Soldaty A. [2016], *Czwarta rewolucja przemysłowa i Przemysł 4.0 — co oznaczają te pojęcia*?, „Control Engineering Polska", https://controlengineering.pl/czwarta-rewolucja-przemyslowa-i-przemysl-40-co-oznaczaja-te-pojecia/ (dostęp 12.09.2025).

Szabó P., MÍkva M., Marková P., Samáková J., Janík S. [2023], *Change of Competences in the Context of Industry 4.0 Implementation*, „Applied Sciences (Switzerland)", 13(14).

Szydło R., Wiśniewska S., Tyrańska M., Dolot A., Bukowska U., Koczyński M. [2021], *Employer expectations regarding the competencies of employees on the energy market in Poland*, „Energies", 14(21).

Tawfik G.M., Dila K.A.S., Mohamed M.Y.F., Tam D.N.H., Kien N.D., Ahmed A.M., Huy N.T. [2019], *A step by step guide for conducting a systematic review and meta-analysis with simulation data*, „Tropical Medicine and Health", 47(1).

The Future of Jobs Report [2020], weforum.org, https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/ (dostęp: 16.03.2025).

Tyrańska M., Łapczyński M., Walczak M., Ziębicki B. [2021], *The gap between higher business education and business expectations: The case of Poland*, „Sustainability (Switzerland)", 13(24).

Ugarte J.L.D., Sánchez Y.A., Rivera U.B. [2024], *Alignment of work skills for management professionals in Southern Peru*, „Revista de Gestão Social e Ambiental", 18(2).

Young J., Chapman E. [2010], *Generic competency frameworks: A brief historical overview*, „Education Research and Perspectives", 37(1).

Wheelahan L., Moodie G. [2022], *Gig qualifications for the gig economy: micro-credentials and the 'hungry mile'*, „Higher Education", 83(6).

Żukowska J. [2023], *Metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Rozdział 21. Podejście do pracy Silversów w obliczu dynamicznych zmian na rynku pracy. Szansa czy zagrożenie?

Agnieszka Ryszkowska, Anita Stróżyk

21.1. Wstęp

Określenie „Silversi" pojawiło się stosunkowo niedawno w stosunku do osób powyżej pięćdziesiątego roku życia aktywnych zawodowo. Samo słowo zaczerpnięte zostało z języka angielskiego *Silvers* i oznacza srebro, co nawiązuje do koloru włosów charakterystycznych dla danej grupy wiekowej. Pokolenie Silversów dorastało w czasach wielu ważnych przemian społecznych i gospodarczych w naszym kraju, co miało ogromny wpływ na kształtowanie ich wartości, podejścia do życia rodzinnego i zawodowego. Osoby 50+ określane są jako lojalne, odpowiedzialne, z dużym i wartościowym bagażem doświadczeń, nade wszystko ceniące stabilizację i szeroko rozumiane poczucie bezpieczeństwa.

Od dłuższego już czasu każdy, kto naukowo, zawodowo bądź hobbystycznie zajmuje się problematyką różnorodności w miejscu pracy, ma świadomość istnienia i wzajemnego przeplatania się pokoleń. Najczęściej spotykanymi określeniami grup zawodowych będą kolejno [Szaban, 2013]:

- **Baby boomers** – osoby urodzone w latach 1946–1964, a więc osoby urodzone po drugiej wojnie światowej. Pod kątem grupy zawodowej opisywane są jako osoby lojalne, z długoletnim stażem w jednym miejscu pracy, ceniące stabilność oraz bezpieczeństwo zawodowe. Dla wielu baby boomersów to co znane, jest ważniejsze i bezpieczniejsze. Jest to również pokolenie, dla którego zmiany technologiczne często wiązały się ze stresem i niechęcią do zmian.

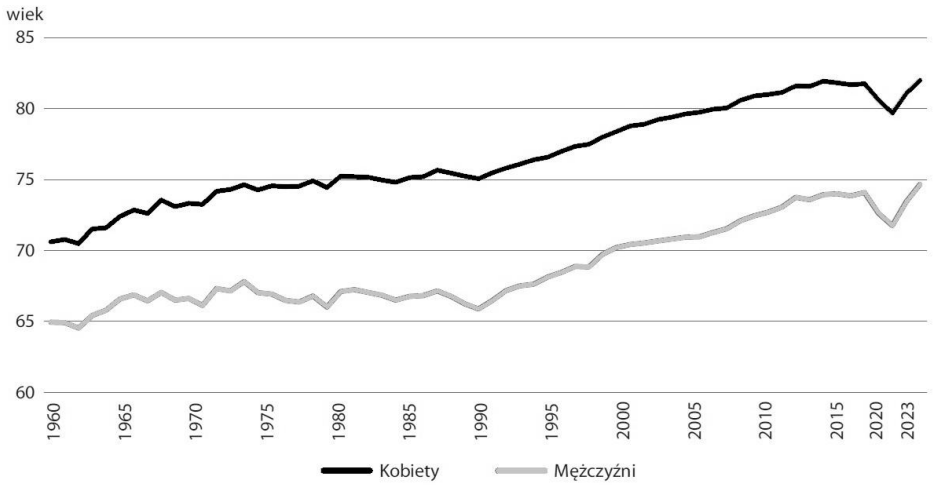
- **Pokolenie X** – znane także jako Generation X, osoby urodzone w latach 1965–1980, ale w niektórych źródłach nazwa ta obejmuje również osoby urodzone do 1985 roku. W Polsce pokolenie to nazwane jest również pokoleniem PRL. Istotna dla nich jest równowaga między życiem osobistym a zawodowym. Charakteryzuje ich również duża niezależność i skłonność do rozwijania swoich kompetencji. Przedstawiciele tego pokolenia będą należeć do grona Silversów.
- **Pokolenie Y** – inaczej Milenialsi, osoby urodzone w latach 1981–1996, czyli pokolenie zwane cyfrowe. Pokolenie zazwyczaj dobrze wykształcone, obyte z zaawansowanymi technologiami, ambitne, szukające w pracy przede wszystkim możliwości rozwoju zawodowego i poczucia celu. Chcą mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji, w której pracują, i odgrywać znaczącą rolę w budowaniu jej strategii.
- **Pokolenie Z** – osoby urodzone po 1997 roku. Młodzi pracownicy, którzy szybko przyswajają nowe technologie, dla których cyfryzacja procesów jest podstawą funkcjonowania wielu aspektów pracy. Ogromną uwagę przykładają również do work-life balance oraz elastycznych form zatrudnienia.
- **Pokolenie Alfa –** to dzieci pokolenia Y, przyjęło się, że są to dzieci urodzone po 2010 roku, a więc w niedalekiej przyszłości pokolenie wkraczające na rynek pracy. W różnych opracowaniach można się spotkać ze stwierdzeniem, że będzie to pokolenie naznaczone pandemią Covid-19.

21.2. Sytuacja demograficzna

Obserwując zmiany demograficzne w Polsce, przewiduje się, że Silversi w 2040 roku będą stanowić ponad połowę polskiego społeczeństwa. Oznacza to między innymi, że to właśnie oni będą odgrywali znaczącą rolę w kreowaniu rynku pracy, budowaniu kultur organizacji, a finalnie, w kształtowaniu ogólnie rozumianego rynku społeczno-ekonomicznego.

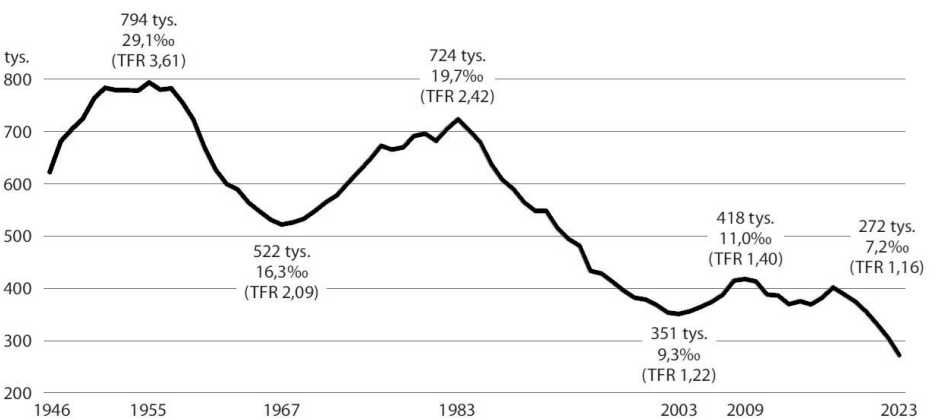
Bazując na danych statystycznych GUS, w Polsce w roku 2023 urodziło się 272 tys. dzieci, tj. prawie o 33 tys. mniej aniżeli w roku poprzednim.

Przeciętna długość życia mężczyzn w 2023 roku wyniosła 74,65 lat, w przypadku kobiet 81,99 lat. Umieralność w 2023 roku zmniejszyła się względem roku poprzedniego, przez co trwanie życia wzrosło o 1,25 roku w przypadku mężczyzn i o 0,93 roku w przypadku kobiet [Potyra i in., 2024].



Rysunek 21.1. Trwanie życia w Polsce w latach 1960–2023

Źródło: [GUS, 2024b].



Rysunek 21.2. Wyże i niże demograficzne w Polsce w latach 1946–2023

Źródło: [GUS, 2024b].

21.3. Silversi w organizacjach przyszłości

Obserwując zmieniającą się rzeczywistość nie tylko w Polsce, dostrzegamy, że coraz większego znaczenia nabiera rola poszczególnych grup wiekowych, ich wpływ na funkcjonowanie państwa i zabezpieczenie jego ogólnego rozwoju społeczno-ekonomicznego. Zważywszy na widoczny proces starzejącego się społeczeństwa, wiele firm zastanawia się nad swoją przyszłością.

Czy organizacje są gotowe na przyjęcie i wykorzystanie kapitału ludzkiego Silversów? Czy warto zastanowić się nad tym już dziś i dokonać szczegółowej analizy tej grupy zawodowej? Z pewnością tak.

Bezsprzecznie w niedalekiej przyszłości Silversi będą stanowić wysoki odsetek osób zatrudnionych w większości firm, a ich wartości takie jak stabilizacja w zatrudnieniu, lojalność, będą kluczowe dla rozwoju wielu organizacji. Młodsze pokolenia, „niespokojne dusze", wciąż szukające nowych wyzwań oraz stale podnoszące swoje kwalifikacje, traktują bowiem kolejne miejsca pracy jako szczeble w drabinie kariery. Nastawione są mocno na siebie samych, co przedkłada się na brak lojalności wobec pracodawców. Szeroka gospodarka rynkowa ułatwia proces szybkiej zmiany pracy, a wiara we własne siły i przekonanie, że „sky is the limit", przyczyniają się do szeroko rozumianej mobilizacji pracowników.

Każde pokolenie cechuje inne spojrzenie na otaczającą je rzeczywistość. „Diversity", czyli różnorodność w miejscu pracy, to już nie tylko modne słowo, które pojawiło się w wielu korporacjach, opisując międzynarodowe środowisko skupione wokół jednej organizacji, ale używane jest coraz częściej w kontekście różnych pokoleń. Pracodawca świadomy potrafi zaobserwować, nazwać, ocenić trendy w zatrudnianiu, a następnie zbudować silną wielopokoleniową organizację opartą na wzajemnym szacunku i współpracy. Potrafi wykorzystać potencjał pracowników, a ich szeroki zakres doświadczeń zawodowych i życiowych przekuć w sukces. Należy już dziś budować wielopokoleniowe zespoły, wzajemnie się uzupełniające pod względem wiedzy merytorycznej, technicznej, światopoglądowej, aby przeciwdziałać przyszłym brakom kadrowym.

W pierwszych latach obecności Polski w Unii Europejskiej wyemigrowały z kraju w celach zarobkowych setki tysięcy ludzi, co w znaczący sposób spowodowało spadek bezrobocia oraz na stałe otworzyło drzwi do odkrywania nowego świata. Jednakże skutkiem ujemnym masowej migracji jest dziś odczuwalny brak grupy pracowników zawodów technicznych, budowlanych, inżynieryjnych czy medycznych. Pomimo polepszających się warunków zatrudnienia i bytowych w Polsce nie jesteśmy w czołówce krajów, do których chętnie migrują osoby z Azji czy z krajów bloku wschodniego. Dlatego też Silversi będą stanowić tak ważną grupę zawodową w Polsce. Zmieniający się świat, również ten technologiczny, może być jednak wyzwaniem dla osób 50+.

21.4. Perspektywa rynku pracy

Osoby 50+ bardzo często związane są z obecnym pracodawcą od wielu lat. Spowodowane jest to głównie lokowaniem swojego bezpieczeństwa w wykonywanej pracy. Jeśli pracodawca gwarantuje bezpieczeństwo pracy i płacy oraz umożliwia rozwój – reprezentanci Silversów bardzo chętnie wiążą się z nim na dłużej.

Jakie korzyści z aktywności zawodowej widzą osoby z tego pokolenia? Grupa OLX przeprowadziła badanie wśród osób, które ukończyły pięćdziesiąty rok życia. Wynika z niego, iż chociaż główną motywacją do aktywności zawodowej są aspekty ekonomiczne, to ponad 40% respondentów wskazuje na chęć wyjścia z domu i aktywnego uczestniczenia w życiu społecznym. Deklarują, że praca „dodaje im energii" [*Przyszłość zaczyna się…*, 2025].

Zaangażowanie w życie zawodowe niesie ze sobą korzyści zarówno emocjonalne, jak i społeczne. Pozwala na uniezależnienie się od wsparcia finansowego rodziny bądź pomocy społecznej, na budowanie relacji, co wyklucza marginalizację społeczną. Daje poczucie sprawczości oraz spełnienia zawodowego. Jest niejako szansą na utrzymanie sprawności intelektualnej oraz emocjonalnej. Aktywność zawodowa wpływa pozytywnie na dbanie o dobrą kondycję fizyczną oraz stan zdrowia. Organizacje bardzo często właściwie wspierają w tym zakresie swoich pracowników, oferując bogaty wachlarz benefitów. Oprócz prywatnej opieki zdrowotnej czy karty sportowej można czasami skorzystać również z EAP. Profesjonalne programy wsparcia pracowników zapewniają opiekę psychologów, prawników czy finansistów, co jest szczególnie ważne w przypadku mniej sprawnego poruszania się w świecie finansów przez osoby po pięćdziesiątym roku życia[1].

Co się wydarzy, jeśli w wyniku restrukturyzacji bądź z innego powodu osoba 50+ będzie zmuszona do wyjścia na rynek pracy i znalezienia nowego pracodawcy? Biorąc pod uwagę prognozę ludności publikowaną przez GUS na lata 2023–2060, liczba osób w wieku produkcyjnym zmniejszy się drastycznie do poziomu 15,1 mln w wariancie średnim [GUS, 2023a]. Najmłodsze roczniki wchodzące na rynek pracy będą mniej liczne niż odchodzące. Według wyliczeń analityków z PIE, deficyt pracowników powiększy się o 2,1 mln ludzi w ciągu dekady. Można więc śmiało postawić tezę, iż rynek pracy potrzebuje osób po 50 roku życia. Jest to liczna rzesza osób, która przez lata aktywności zawodowej wypracowała dużą odporność na stres oraz ma wysokie kwalifikacje. Kluczowe wydaje się jak najdłuższe utrzymywanie ich na rynku pracy oraz aktywizowanie zawodowe osób, które z różnych powodów go opuściły. Ich aktywność zawodowa wpłynie pozytywnie na zminimalizowanie luki kompetencyjnej, na którą skarżą się pracodawcy, oraz będzie stymulować gospodarkę.

Rok 2024 był pod względem stopy bezrobocia spektakularnie niski. Stopa bezrobocia rejestrowanego spadła poniżej 5% aż dwukrotnie: w październiku oraz w czerwcu. Pozornie może się wydawać, iż zmiana pracodawcy odbywa się w sposób dynamiczny i trwa bardzo krótko. Tymczasem, jak podaje GUS, poszukiwanie nowego zatrudnienia trwa od 4 do 12 miesięcy [GUS, 2024a]. W najlepszej sytuacji znajdują się osoby wchodzące na rynek pracy w przedziale wiekowym 19–15 lat. Tej gru-

[1] Na problem spadku sprawności poznawczej i jego wpływu na błędy w podejmowanych decyzjach finansowych zwrócił uwagę prof. Flejterski w monografii *„Srebrna gospodarka: Perspektywa interdyscyplinarna"*, Wydawnictwo Akademii Sztuki w Szczecinie.

pie wiekowej znalezienie nowego pracodawcy zajmuje 4,3 miesiąca. Powodem może być niskie oczekiwanie wobec pierwszego pracodawcy wynikające z braku wiedzy, kompetencji i znajomości realiów rynkowych. W trudniejszej sytuacji znajdują się osoby w przedziale wiekowym 55–74 lata.

Tabela 21.1. Średni czas poszukiwania pracy w zależności od wieku kandydata

Przedział wiekowy, w latach	Czas poszukiwania pracy, w miesiącach
15–19	4,3
20–24	5,6
35–44	7,8
45–54	7,7
55–74	11,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS. Dane dotyczą osób zarejestrowanych jako bezrobotne.

Bardziej optymistyczne wydają się być dane rynkowe dotyczące osób aktywnie poszukujących pracy pozyskane z platformy rekrutacyjnej dla 150 firm na rynku polskim. Średni czas procesu rekrutacyjnego wynosi od 30 do 35 dni od momentu zaaplikowania do zatrudnienia.

Pogarszająca się sytuacja ekonomiczna gospodarstw domowych w ostatnich latach wpłynęła zapewne na wzrost zainteresowania podjęciem pracy dodatkowej. Zauważalne jest aplikowanie kandydatów na niższy wymiar czasu pracy i wzrost liczby aplikacji w stosunku do lat ubiegłych.

Seniorzy deklarują chęć aktywnego uczestniczenia w rynku pracy, jeśliby dostali taką szansę. Stoi to w sporej opozycji z danymi publikowanymi przez GUS. Według statystyk współczynnik aktywności zawodowej u osób w przedziale wiekowym 60–89 lat wynosi zaledwie 15,6%. Można go określić jako wyjątkowo niski w porównaniu z zagranicą, np. biorąc pod uwagę niemal 70% wskaźnik w krajach skandynawskich [GUS, 2024c]. Sytuacja ta może i powinna ulec zmianie, uwzględniając wyzwania, przed którymi stoją pracodawcy. Według badań przeprowadzonych na zlecenie Grupy OLX, osoby znajdujące się w okresie ochronnym deklarują chęć pozostania aktywnymi zawodowo po osiągnięciu wieku emerytalnego. Dotyczy to 69% ankietowanych, przewagę stanowią kobiety. Według badania przeprowadzonego przez firmę badawczą Cube Research na zlecenie Bigram i Essilor Polonia aż 82% respondentów chce pracować po nabyciu prawa do emerytury [*Raport „Pokolenie 50+"*, 2019].

Silversi chcą się czuć potrzebni zawodowo, toteż gdy osiągają wiek emerytalny prezentują postawę stopniowego wycofania się z rynku poprzez podejmowanie pracy w mniejszym wymiarze czasu pracy bądź na umowę-zlecenie. Najczęstsze

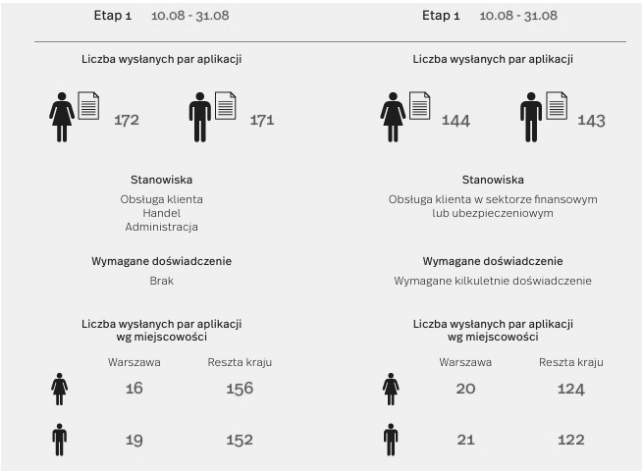
poszukiwania dotyczą sektora blue collar, a więc pracowników produkcji, co może sygnalizować słabszą sytuację ekonomiczną respondentów. Zwrócić należy uwagę na rosnący udział sektora gray collar, co świadczy o pozytywnym podejściu do pozostania w sferze zawodowej pośród dobrze wykształconych seniorów.

21.5. Ageizm w Polsce

Pozyskiwanie kandydatów przez firmy odbywa się dość często w sposób sztampowy. Spore grono pracodawców przygotowuje swoje ogłoszenia o pracę, opierając się na utartych szablonach. Wszechobecny kolokwializm i pustosłowie skutecznie odstraszają kandydatów 50+. Sformułowania typu „młody/energiczny zespół" czy „dynamiczny zespół" mogą sygnalizować niechęć przyszłego pracodawcy do zatrudniania Silversów. Polski Instytut Ekonomiczny zweryfikował styl publikowanych ofert pracy pod kątem wyrażeń dyskryminujących. W badanym zbiorze 473 ofert pracy określenie „młody" pojawiło się aż 27 razy, natomiast „dynamiczny" 29 razy [*Ageizm w Polsce*, 2022].

Według badania zrealizowanego przez firmę badawczą Cube Research na zlecenie Bigram i Essilor Polonia aż 56% kandydatów spotkało się z objawami dyskryminacji ze względu na swój wiek. To samo badanie wskazuje na wysoką aktywność w procesie rekrutacji przedstawicieli tego pokolenia. 59% aktywnie poszukuje nowego miejsca pracy, chcąc zmienić dotychczasowe. Co trzeci ankietowany jest kandydatem pasywnym, co oznacza otwartość na zmianę [Raport *„Pokolenie 50+"*, 2019].

Jak więc stworzyć rynek otwarty dla Silversów? Warto obserwować i analizować bieżącą sytuację na rynku pracy. Pozwoli to identyfikować oraz eliminować bariery, na które napotykają przedstawiciele tego pokolenia. Niezwykle wartościowe jest badanie terenowe przeprowadzone przez Polski Instytut Ekonomiczny, który analizował zjawisko ageizmu w Polsce. Badanie identyfikuje, jaka jest korelacja pomiędzy wiekiem kandydata a jego powodzeniem w procesie rekrutacji. Eksperyment przeprowadzono w 2021 roku, badano w nim dwa zagadnienia. Jedno dotyczyło formy publikowanych ofert (ich języka), drugie – zbadania, jakie preferencje przeważają wśród pracodawców na poziomie selekcji kandydatów. Polegało ono na wysyłaniu zgłoszeń do pracy przez fikcyjnych kandydatów w wieku 28 oraz 52 lat. Rekrutacje obejmowały stanowiska w branży sprzedaży oraz finansów. Świadomie wybrano dwie grupy docelowe: na stanowiska wymagające doświadczenia branżowego (bankowość, ubezpieczenia) oraz na stanowiska o minimalnych wymaganiach (obsługa klienta w handlu). Eksperyment podzielono na dwa etapy. Wyniki dowodzą istnienie zjawiska ageizmu, choć ma ono charakter statystyczny i nie dowodzi jednoznacznie faworyzowania osób młodszych przez badających pracodawców [*Ageizm w Polsce*, 2022].



Rysunek 21.3. Przebieg eksperymentu terenowego

Źródło: [*Ageizm w Polsce*, 2022, s. 17].

Pomimo iż, jak sami autorzy badania wskazują, użyta technika ma pewne ograniczenia, to jednak warto się przyjrzeć podsumowaniu. Główne wnioski z badania są następujące [*Ageizm w Polsce*, 2022]:

- Wpływ wieku na pozytywne rozpatrzenie aplikacji, co skutkowało zaproszeniem na rozmowę: młodsi kandydaci (28 lat) otrzymywali dwukrotnie częściej zaproszenie na rozmowę niż starsi (52 lata).
- Różnice regionalne: w Warszawie młodsi kandydaci byli zapraszani czterokrotnie częściej niż starsi. Różnica poza stolicą wynosiła tylko 1,76 razy.
- Zróżnicowanie branżowe: w sektorze finansowym młodsze kobiety były zapraszane na rozmowy 2,38 razy częściej niż starsze. W branży ubezpieczeniowej młodsi mężczyźni 1,48 razy częściej niż starsi.
- Różnice płciowe: poza Warszawą mężczyźni byli częściej zapraszani na rozmowy (15,13%) niż kobiety (10,25%).

Kolejnym badaniem weryfikującym stosunek do zatrudnienia Silversów w sektorze handlowym jest ankieta przeprowadzona pośród menedżerów stacji paliw międzynarodowego koncernu paliwowego. Zadano szereg pytań mających na celu ocenić otwartość na zatrudnienie osób 50+ i dotychczasowe doświadczenia.

Podsumowanie badania[2]:

- 81% menedżerów zatrudnia osoby 50+ na stacjach, którymi zarządza,

[2] Ankieta skierowana do wszystkich menedżerów stacji paliw międzynarodowego koncernu paliwowego. Badanie przeprowadzone metodą CAWI. W badaniu wzięło udział 85 respondentów.

- 29% menedżerów sygnalizuje, iż firma nie jest w pełni przygotowana do zatrudniania Silversów,
- 33% osób zarządzających wskazało, iż nie ma żadnych obaw związanych z zatrudnianiem osób w tym przedziale wiekowym. Pozostali wskazali powody, które ich niepokoją (możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi).

Tabela 21.2. Obawy przed zatrudnieniem Silversów

Jakie są Twoje obawy przed zatrudnieniem Silversów?	Liczba menedżerów, którzy wybrali dany powód
Problem z adaptacją do nowoczesnych narzędzi	38 osób
Problem z wielozadaniowością	34 osoby
Problemy ze zdrowiem, co może się przełożyć na długie absencje	28 osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego wśród menedżerów stacji paliw.

Tabela 21.3. Korzyści z zatrudnienia Silversów

Jakie widzisz korzyści z zatrudnienia Silversów?	Liczba menedżerów, którzy wybrali dany powód
Bogate doświadczenie zawodowe zdobyte w różnych miejscach pracy	62 osoby
Lepsze umiejętności radzenia sobie ze stresem	62 osoby
Cechują się większą lojalnością wobec pracodawcy	64 osoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania przeprowadzonego wśród menedżerów stacji paliw.

Menedżerom stacji paliw zadano pytanie otwarte na temat konieczności zmian w kulturze organizacyjnej firmy, tak by skuteczniej integrować zespoły i przyciągać kandydatów 50+. Wydaje się, że bardzo trafnie zdiagnozowali oni główne bariery. Wskazali na konieczność uproszczenia komunikacji, szkolenia zespołów w różnorodności w pracy oraz nastawienia na szukanie wspólnych rozwiązań dla osiągnięcia lepszych wyników sprzedażowych. Wysoka dynamika, multifunkcyjność oraz praca na zmianach nocnych jest sporym wyzwaniem w ocenie osób zarządzających stacjami paliw.

21.6. Silversi w dobie AI

Mimo wyzwań związanych z cyfryzacją osoby 50+ coraz lepiej radzą sobie w świecie nowych technologii. Otwartość na naukę i ciągłe podnoszenie kompetencji są szansą na powodzenie na rynku pracy. Programy reskillingu oraz upskillingu wspierają osoby zainteresowane stałym rozwojem.

Najnowsze badanie przeprowadzone przez SW Research na zlecenie marki Huawei pokazuje, że aż 97% Silversów aktywnie korzysta z nowoczesnych technologii [*Silversi a technologia*, 2025]. Nowoczesne urządzenia stały się integralną częścią życia Silversów. Wśród najczęściej używanych sprzętów dominują:

- smartfony – posiada je aż 93% badanych,
- laptopy – 84% respondentów deklaruje ich codzienne używanie,
- smartwatches i sportowe opaski – korzysta z nich 36% osób.

Większość Silversów (97%) używa swojego smartfona każdego dnia. Co więcej, 84% właścicieli inteligentnych zegarków i opasek monitoruje dzięki nim swoją aktywność. A 71% badanych regularnie korzysta z laptopów.

Mimo wysokiej świadomości technologicznej niektórzy Silversi wciąż potrzebują pomocy w obsłudze urządzeń elektronicznych.

- 48% badanych twierdzi, że radzi sobie samodzielnie,
- 17% korzysta z pomocy wnuków przy konfiguracji sprzętu,
- 15% prosi młodszych członków rodziny o pomoc w przypadku awarii,
- 12% potrzebuje wsparcia przy instalacji aplikacji,
- 11% korzysta z pomocy przy nauce obsługi komunikatorów.

To pokazuje, jak ważne jest edukowanie starszych pokoleń w zakresie obsługi nowoczesnych technologii.

21.7. Zakończenie

Ogromna dynamika na rynku pracy, dominująca koncepcja BANI powodują, że Silversi czują się jednak coraz bardziej zagrożeni i zagubieni. Lokowanie poczucia bezpieczeństwa w pracy staje się wręcz niemożliwe w obliczu niepewności oraz nieprzewidywalności, z jaką się obecnie mierzą. Osoby, na których zaangażowaniu do tej pory w dużej mierze opierało się funkcjonowanie organizacji, stają w obliczu niepewności, czy ich kompetencje są wystarczające w dobie cyfryzacji, automatyzacji oraz sztucznej inteligencji.

Szansą dla Silversów jest z pewnością otwarcie się na możliwości rozwoju i nabywanie nowych kompetencji – to spowoduje, iż nie tylko będę atrakcyjni na rynku pracy, ale również wzmocni ich mentalnie. Adaptacja do nowych technologii, podwyższenie kompetencji językowych to obszary, które są niezwykle istotne. Ogromny bagaż doświadczenia jest kapitałem, z którym Silversi mogą i chcą się dzielić. Warto to wykorzystać w obszarze szkoleń, coachingu oraz mentoringu.

Silversi posiadają niezwykle cenne cechy, warto wspomnieć o lojalności w stosunku do pracodawcy, z którym są związani. Charakteryzuje ich wysokie poczucie obowiązku, niejednokrotnie praca na 200%. Dyspozycyjni i stabilni w zatrudnie-

niu, mają mniejszą potrzebę zmiany. Jest to niewątpliwie kapitał, po który warto sięgać.

Dobrym rozwiązaniem zarówno dla Silversów, jak i pracodawców jest wdrożenie na szeroką skalę intermentoringu. Wymiana doświadczeń, przekazanie dobrych praktyk osobom wchodzącym na rynek pracy, w zamian – uzyskanie od nich wsparcia w obszarze nowych technologii i kompetencji językowych. Pozwoli to na wydłużenie życia zawodowego osób 50+ oraz zapełni lukę kompetencyjną.

Bibliografia

Ageizm w Polsce – podsumowanie eksperymentalnego badania terenowego [2022], Forum Odpowiedzialnego Biznesu, PIE, „Working Paper", 4.

Bieniok H. i inni [1999], *Metody sprawdzonego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego [2023], T*rendy kształtujące polskie branże i kompetencje przyszłości,* PARP Grupa PFR, Warszawa.

Ewolucja HR. Raport OLX [2025], Know How, OLX-Know-How-2025-.pdf.

GUS [2023a], *Prognoza ludności na lata 2023–2060*, Warszawa.

GUS [2023b], *Rynek pracy*, Warszawa.

GUS [2024a], *Aktywność ekonomiczna ludności*, Warszawa.

GUS [2024b], *Sytuacja demograficzna Polski do 2023 roku*, Warszawa.

GUS [2024c], *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2023 roku*, Warszawa.

Kwiatkowski E. [2011], *Kryzys globalny a rynek pracy w Polsce i innych krajach Grupy Wyszechradzkiej*, PTE, www.bibliotekanauki.pl.

Pokolenie X na rynku pracy – charakterystyka generacji X, Poradnik przedsiębiorcy. My Company Polska.

Potyra M., Góral-Radziszewska K., Waśkiewicz K., Gawińska-Drużba E. [2024], *Trwanie życia w 2023 r.,* GUS, Warszawa, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/trwanie-zycia/ trwanie-zycia-w--2023-roku,2, 18.html (dostęp: 13.08.2024).

Przyszłość zaczyna się już dzisiaj. Raport OLX [2025], Know How, OLX-Know-How-2025-.pdf.

Raport OLX *Srebrne talenty. Wykorzystanie potencjału pokolenia Silver* [2023], raport-olx-praca-srebrne--talenty-na-rynku-pracy.pdf

Raport „*Pokolenie 50+ w pracy – prawda i stereotypy*" [2019], Warszawa, Essilor Polonia, Bigram.

Reed J., Stoltz P.G. [2011], *Put your mindset to work*, New York.

Rogozińska-Pawełczyk A. [2014], *Pokolenia na rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Rynek pracy. Przyszłość zaczyna się już dzisiaj [2025], Know How, Grupa OLX, Poznań.

Silversi a technologia [2025], Raport dotyczący Silversów. Wyniki badania Huawei.

Skuteczna rekrutacja 2.0 [2019], praca zbiorowa, Wydawnictwo Infor, Warszawa.

Szaban J.M. [2013], *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.

Szczepanik R., Piga I. i inni [2017], *Budowanie kultury innowacyjności*, Wydawnictwo Training Projects.

Świat BANI, czyli świat oparty na niepewności [2023], EY Polska.

Rozdział 22. Srebrni konsumenci wyzwaniem dla gospodarki i finansów

Magdalena Olejniczak, Tomasz Olejniczak

22.1. Wstęp

Proces starzenia się społeczeństwa jest jedną z kluczowych zmian demograficznych mających wpływ na wszystkie aspekty życia społeczno-gospodarczego i niosących za sobą liczne, często nieuświadomione konsekwencje w sferze społecznej, ekonomicznej, kulturowej oraz zdrowotnej. W wielu krajach, zwłaszcza europejskich, w tym w Polsce, zjawisko to nasila się w ostatnich latach, a jego skutki stają się coraz bardziej widoczne. W kontekście gospodarczym rosnąca liczba osób starszych znacząco oddziałuje na strukturę produkcji, dystrybucji, wymiany i konsumpcji dóbr i usług służących zaspokajaniu ludzkich potrzeb. Dodatkowo proces starzenia wiąże się z licznymi zmianami w organizmie człowieka (fizycznymi, fizjologicznymi jak i psychicznymi) jak również zmianami społecznymi – co bezpośrednio wpływa na jego postawy i decyzje konsumenckie.

W społeczeństwach zachodnich związek między starzeniem się a konsumpcją został zauważony już w połowie ub. wieku. W latach 60. XX wieku w Stanach Zjednoczonych przeprowadzono pierwsze analizy rosnącego potencjału nabywczego srebrnych konsumentów. Wskazywano wówczas, że ta grupa wyróżnia się znacznie od innych segmentów konsumenckich pod względem podejścia do procesów zakupowych [Tongren, 1988]. Zainteresowanie zachowaniami osób starszych wśród badaczy z różnych dziedzin jest w pełni uzasadnione, ponieważ starzenie się populacji jest zjawiskiem o zasięgu globalnym, szczególnie widocznym w krajach rozwijających się. Dlatego ekonomiści coraz częściej badają rolę seniorów jako konsumentów, zwracając uwagę na to, że ich zachowania na rynku są bardzo

zróżnicowane. W Polsce wzrost populacji „srebrnych” konsumentów połączony jednocześnie ze wzrostem ich wpływów społecznych i ekonomicznych, będącym efektem nagromadzonych zasobów materialnych i finansowych, powoduje rosnące zainteresowanie różnych dyscyplin naukowych określeniem znaczenia seniorów dla całości gospodarki i finansów państwa.

22.2. Pojęcie „srebrni konsumenci”

Srebrny konsument to określenie odnoszące się do osób w wieku powyżej 60. roku życia, którzy stanowią rosnącą grupę nabywców o specyficznych potrzebach i preferencjach. Spotykane często pojęcie „seniorzy” lub „ludzie starsi” dotyczy osób w zaawansowanym wieku, jednak jego znaczenie zależy od kontekstu społecznego, kulturowego czy demograficznego [Żołędowski, 2012]. Seniorzy to termin najczęściej określający osoby, które osiągnęły wiek emerytalny lub etap życia charakteryzujący się zakończeniem aktywności zawodowej. Zwykle przyjmuje się granicę 60–65 lat, choć różni się ona w zależności od kraju i systemu emerytalnego [Kijek, Szarota, 2013, s. 7]. Seniorzy są często definiowani w kontekście społeczno-ekonomicznym jako osoby korzystające z systemu emerytalnego lub uczestniczące w programach przeznaczonych dla tej grupy wiekowej. Z kolei „ludzie starsi” to bardziej ogólne określenie używane w demografii, statystyce i badaniach społecznych w celu opisu populacji osób, które przekroczyły określoną granicę wieku, zazwyczaj 60 lub 65 lat [Bałandynowicz-Panfil, 2016].Termin ten odnosi się głównie do cech biologicznych, zdrowotnych oraz społecznych wyzwań wynikających z procesu starzenia się [Mossakowska, Więcek, Błędowski (red.), 2012].

W literaturze przedmiotu dostrzec można duże zróżnicowanie pojęć opisujących segment seniorów. W Polsce najczęściej stosuje się zamiennie określenia: seniorzy i ludzie starsi, natomiast w literaturze zagranicznej występuje wiele terminów: rynek seniorów, rynek dojrzały, rynek emerytalny, rynek starszych, rynek dojrzewający [Olejniczak, 2019]. W dyskusję nad przyjęciem wieku kwalifikowania osób do grupy senioralnej włączył się pośrednio ustawodawca, ponieważ 11 września 2015 roku Sejm RP uchwalił ustawę o osobach starszych [Ustawa dnia 11 września 2015 r.], która określa zakres monitorowania i przedstawiania informacji o sytuacji osób starszych, podmioty uczestniczące w realizacji tego zadania oraz źródła jego finansowania (art. 4 pkt 1 tej ustawy definiuje osobę starszą: jest nią każdy, kto ukończył 60 lat).

Z pojęciem „srebrny konsument” wiąże się pojęcie „srebrna gospodarka” – swoista refleksja o wykorzystaniu starzenia się populacji do takiego ukierunkowania rozwoju, w którym zmiana struktury potrzeb ludności oraz pewien wzrost aktywności mogłyby się stać źródłem postępu i wzrostu gospodarczego [Zalega, 2016, 55–56]. Koncepcja srebrnej gospodarki koncentruje się zarówno na potrzebach i popycie osób starszych, jak i na ich potencjale, który można i warto wyko-

rzystać do zwiększenia ich aktywności oraz samodzielności. Zakłada się, że większe zaangażowanie seniorów w życie społeczne i zawodowe przyczynia się do lepszego zaspokajania ich potrzeb, a także podnosi jakość życia nie tylko samych seniorów, ale całego społeczeństwa [Zimnoch, 2013].

Pojęcie „srebrna gospodarka" w literaturze przedmiotu postrzegane jest zarówno w ujęciu zagrożenia – wzrost liczby seniorów powiązany jest bowiem ze zwiększeniem wypłacanych świadczeń społecznych, wzrostem nakładów na opiekę medyczną i usługi opiekuńczo-pielęgnacyjne, przede wszystkim instytucjonalne. Jednocześnie społeczeństwa doświadczające starzenia się będą się charakteryzować w nadchodzących dekadach obniżającym się udziałem osób w wieku produkcyjnym, a także starzeniem się zasobów pracy. Inne podejście wskazuje na pozytywne skojarzenia, które zwracają uwagę na możliwość wykorzystania procesów starzenia się społeczeństwa jako źródła postępu i wzrostu gospodarczego [Frąckiewicz, 2016]. Zmieniające się wzorce konsumpcji determinują rozwój srebrnej gospodarki, wymuszają procesy dostosowawcze podmiotów gospodarczych w obszarze produktowym oraz usługowym do nowej grupy odbiorców. Jednocześnie zauważa się, że rozwój technologii i innowacyjnych rozwiązań może pomóc w łagodzeniu skutków starzenia się społeczeństw, np. poprzez automatyzację pracy czy telemedycynę.

22.3. Proces starzenia się w Polsce

Starzenie się społeczeństw jest zjawiskiem globalnym, które dotyka zarówno kraje rozwinięte, jak i rozwijające się. Proces ten wynika z wydłużania się średniej długości życia oraz spadku dzietności: w 1950 roku przeciętna długość trwania życia mężczyzn w Polsce wynosiła nieco ponad 56 lat, natomiast kobiet prawie 62 lata, w 2023 roku – mężczyźni średnio dożywali 74,7 lat a kobiety 82 lata [GUS, 2024e]. To znaczące wydłużenie życia wynika z postępów w medycynie, lepszych warunków życia oraz poprawy opieki zdrowotnej i profilaktyki prozdrowotnej [*Profilaktyka i promocja zdrowia*, 2021]. Jednocześnie obserwowany jest globalny spadek współczynnika dzietności, który prowadzi do wzrostu udziału starszych pokoleń w społeczeństwach; wskaźnik dzietności w Polsce w 2023 roku wyniósł niecałe 1,16 i był najniższy w historii [Ditrich, 2024]. W Polsce permanentne zjawisko starzenia się ludności w perspektywie najbliższych dwóch dekad ma się wyraźnie nasilać, na co wskazują dane statystyczne.

Tabela 22.1. Udział osób w wieku 60+ w społeczeństwie (%)

Lata								
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2025P	2040P	2050P
24,5	25,0	25,5	26,0	26,3	26,5	28	32,5	37,4

Źródło: [GUS, 2024c; GUS, 2024d].

Prognozy demograficzne oprócz zmiany struktury segmentu seniorów (gwałtowny wzrost liczby osób po 70 roku życia) wskazują przede wszystkim na dynamiczny wzrost liczebności tej grupy Polaków. Według stanu na dzień 31.12.2023 roku osoby powyżej 60 roku życia stanowiły około 26,3% populacji kraju, a ich liczba przekroczyła 9,9 mln osób [GUS, 2024d]. Główny Urząd Statystyczny szacuje, że w 2025 roku osób po sześćdziesiątce będzie ponad 10 mln, czyli prawie 28% polskiego społeczeństwa, w 2035 roku już 11,4 mln (32% mieszkańców kraju), a w 2050 roku ich udział wzrośnie do ponad 40% (13,7 mln osób). Taki wzrost liczby seniorów wynika z tzw. procesu starzenia się demograficznego, który jest efektem przejścia z wyżu demograficznego powojennych lat 50. i 60. XX wieku do niżu urodzeń z końca XX i początku XXI wieku [Kowalczyk, 2024].

Wzrost liczebności ludzi po 60. roku życia, a także ich specyficzna sytuacja społeczno-ekonomiczna (wysoki poziom zróżnicowania grupy konsumenckiej) implikują rosnące znaczenie dla polskiej gospodarki. W 2016 roku oszacowano, że udział tej grupy nabywców w całkowitej wartości zakupów dokonywanych przez polskie gospodarstwa domowe wynosi 29,9%, a łącznie seniorzy wydają na zakupy produktów FMCG (produkty szybkozbywalne) 48,2 mld zł w trakcie przeciętnie 464 wizyt w sklepach. Z estymacji przeprowadzonych przez analityków w ramach badania „Silver Generation" wynika, że w 2035 roku udział ten wzrośnie do 36,9% [*Seniorzy coraz ważniejsi...*, 2016].

W interpretacji zachowań srebrnych konsumentów istotne jest zrozumienie procesów kształtowania się ich przekonań i odczuć. W literaturze wskazuje się, że zasadnicze znaczenie w tworzeniu się postaw seniorów mają następujące czynniki [Moschis, 2012; Yoon, Cole, Lee, 2009]:

- zmiany biologiczne, społeczne i psychologiczne w organizmie człowieka na skutek procesów starzenia się,
- doświadczenie życiowe,
- wydarzenia i okoliczności życiowe na różnych etapach życia, mające znaczenie osobiste, np. zmiana ról społecznych, śmierć członka rodziny, wyprowadzka dzieci.

Określenie procesów i efektów kształtowania się postaw ludzi starszych jest niezwykle trudne w interpretacji i niejednoznaczne. Wynika to z immanentnych cech procesu starzenia, jakimi są wielowymiarowość i subiektywność. Starzenie się powoduje, że ludzie doświadczają każdego z procesów zmian (biologicznych, psychologicznych, społecznych) w bardzo różnym stopniu.

22.4. Metodyka badawcza

Problematyka określenia wyzwań srebrnej gospodarki jest bardzo szeroka i zróżnicowana, podejmowana w ramach wielu dyscyplin naukowych. Autorzy rozdzia-

łu w ramach prezentacji problemu skupią się na wybranych aspektach segmentu osób starszych: ich innowacyjności, poziomu optymizmu, postaw wobec Internetu, oczekiwań wobec produktów w przyszłości. Podstawą opisu będą przeprowadzone przez autorów badania osób starszych w latach 2019–2022 w ramach projektów własnych[3]: *Postawy seniorów wobec innowacji – badanie 2019* (metoda wywiadu, technika wywiadu bezpośredniego, instrument kwestionariusz wywiadu, próba 1400 osób, dobór kwotowy, Wielkopolska); *Senior w przestrzeni wirtualnej 2022* (metoda wywiadu, technika wywiadu bezpośredniego, instrument kwestionariusz wywiadu, próba 450 osób, dobór kwotowy, Wielkopolska); *Dobrostan seniorów 2022* (metoda ankietowa, technika ankiety internetowej, instrument ankieta online, dobór kwotowy, próba 400 osób, Polska – panel ARIADNA); *Oczekiwania wobec przyszłości 2022* (metoda ankietowa, technika ankiety internetowej, instrument ankieta online, dobór kwotowy, próba 400 osób, Polska – panel ARIADNA). Celem rozdziału jest identyfikacja wyzwań dla podmiotów gospodarczych wynikających z obserwowanych procesów starzenia się. Uzupełnieniem rozważań o znaczeniu srebrnych konsumentów w gospodarce są dane wtórne udostępniane przez Główny Urząd Statystyczny w Warszawie, które w większym stopniu zostały wykorzystane w dalszym tekście prezentacji finansów prywatnych i publicznych dotyczących starszych uczestników rynku.

22.5. Innowacyjność seniorów

W przestrzeni publicystycznej często osoby starsze określane są stereotypowo jako niedostosowane do zmian otoczenia, samotne, ubogie, zamknięte na nowości rynkowe. Szczegółowa jednakże charakterystyka segmentu rynkowego konsumentów seniorów pozwala zauważyć ich znaczącą rolę w kreowaniu przemian społeczno-gospodarczych, a zwłaszcza w pobudzaniu do proinnowacyjnych zachowań rynkowych, tak po stronie podmiotów podaży (wprowadzanie nowości w ofercie rynkowej), jak i popytu zależnego od akceptacji innowacji produktowych i gotowości zakupu. Otaczająca ludzi starszych rzeczywistość nieustannie się zmienia, stawiając przed nimi coraz to nowe trudności o zróżnicowanej naturze. Wśród nich ważne miejsce zajmuje postęp techniczny i technologiczny, który rewolucjonizuje nawet najprostsze codzienne czynności. W celu identyfikacji poziomu innowacyjności w zachowaniach seniorów wybrano arbitralnie najczęstsze codzienne czynności konsumentów mające dla nich cechy nowości.

[3] Autorzy zdają sobie sprawę z wątpliwości metodycznych dotyczących zestawienia wyników badań zrealizowanych według różnych metodyk badawczych; zalecana jest w tym przypadku ostrożność w formułowaniu wniosków. Trudności w realizacji projektów badawczych w analizowanym segmencie respondentów poruszone są w: [Olejniczak, 2016].

Analiza wyników badania wskazuje, że innowacyjność w zachowaniach konsumentów seniorów przejawia się najczęściej w korzystaniu z karty płatniczej w celu wypłaty gotówki z bankomatu (87,5%) oraz płatności w placówkach handlowych i usługowych (65,3%). Wygoda związana z obrotem bezgotówkowym powoduje, że znacząca część badanych seniorów używa karty bankomatowej i płatniczej często i bardzo często do transakcji finansowych.

Tabela 22.2. Korzystanie z nowości w życiu codziennym seniorów (%)

Korzystanie z nowości	Bardzo często	Często	Rzadko	Wcale
Korzystanie z karty bankomatowej	56,2	31,5	4,2	8,1
Korzystanie z karty płatniczej w sklepie	46,1	19,2	24,5	10,2
Korzystanie z aplikacji w smartfonie – karty lojalnościowe, pogoda, porady	42,7	22,7	21,3	13,3
Poszukiwanie informacji w Internecie	39,2	12,6	12,4	28,3
Korzystanie z Internetu w celu komunikacji z rodziną, znajomymi	30,9	18,2	22,6	28,3
Korzystanie z bankowości elektronicznej	18,9	12,7	30,0	38,4

Źródło: opracowanie własne.

Korzystanie z Internetu w celu poszukiwania różnorodnych informacji to czynność, którą wykonuje często i bardzo często 51,8% respondentów po 60. roku życia. Okazuje się, że stereotypowe postrzeganie internauty jako osoby wyłącznie młodej powoli musi się zmienić, choć należy podkreślić, iż ten wymiar innowacyjnych zachowań dotyczy przeważnie młodych seniorów, czyli osób do 69. roku życia. Jednocześnie 49,1% ludzi starszych deklaruje, że wykorzystuje Internet w celu komunikowania się z rodziną czy znajomymi. Rozwój technologii telefonii komórkowej często wymusza zmiany zachowań konsumentów i konieczność dostosowania się (zmiana modeli, często wycofywanie z rynku produktów tradycyjnych).

Innowacyjność konsumentów jest pojmowana dwojako: w wąskim ujęciu możne wskazywać na kupowanie nowych produktów/usług, w szerokim zaś na zainteresowanie nowościami, otwartość na zmiany otoczenia oraz również zakup nowości. Najszersza z kolei koncepcja innowacyjności dotyczy skłonności ludzi do chętnego radzenia sobie ze zmianami (szybciej lub wcześniej niż inni) oraz poszukiwania nowości (produktów i usług). Wyniki badań wskazują, że innowacyjność konsumentów starszych – mierzoną jako zainteresowanie nowymi produktami, należy ocenić jako umiarkowaną.

Tabela 22.3. Zainteresowanie nowościami wśród srebrnych konsumentów (%)

Na ile jest Pani/Pan zainteresowana/y produktami/usługami innowacyjnymi, nowymi?	
Nie interesuję się i nie kupuję takich produktów/usług	16,0
Nie interesuję się, ale czasami kupuję takie produkty – gdy potrzebuję	23,2
Wiem, że są takie oferty, dostrzegam je, ale kupuję sporadycznie	25,2
Interesuję się, czasami oglądam, ale z różnych powodów kupuję rzadko	21,1
Interesuję się, często szukam informacji i staram się kupować	15,5

Źródło: opracowanie własne.

Wśród respondentów co trzeci senior (36,1%) interesuje się nowościami produktowymi, jednak tylko co dziesiąty (15,5%) szuka dodatkowo informacji i ostatecznie dokonuje zakupu. Przeszło co czwarty (21,1%) czasami ogląda innowacje produktowe, ale rzadko je kupuje; podobna grupa badanych (22,2%) dostrzega nowości rynkowe w sklepach, ale ich nie kupuje lub robi to bardzo rzadko. Wśród badanych 39,2% nie interesuje się nowościami, choć jednocześnie 23,2% niezainteresowanych deklaruje, że kupuje nowe produkty w określonych przypadkach. Wyniki badania pozwalają dostrzec istnienie dwóch grup seniorów o odmiennych postawach wobec innowacji: konsumentów świadomie innowacyjnych (zaangażowanych w poszukiwanie informacji o nowościach i je kupujących) oraz konsumentów konserwatywnych rynkowo (wykazujących brak zainteresowania nowościami). Największa grupa badanych, najliczniej reprezentowana, prezentuje pełne spektrum różnych zachowań, które można scharakteryzować następująco: od ostrożnie innowacyjnych (czasami interesujących się, ale niekupujących lub rzadko kupujących) do nieświadomych innowacyjnie (deklarujących całkowity brak zainteresowania nowościami, ale niewykluczających ich zakupu w określonych sytuacjach). Prezentowane wyniki badania powinny mieć kluczowe znaczenie dla podmiotów gospodarczych na rynku polskim do formułowania strategii produktowych czy usługowych.

22.6. Dobrostan seniorów

Określenie wyzwań srebrnej gospodarki w ujęciu konsumenckim wymaga szerszego spojrzenia na procesy starzenia się i analizowania ich różnorodnych konsekwencji dotyczących zachowań ludzi starszych. Okazuje się bowiem, że interpretacja szans i zagrożeń wynikających ze zmian demograficznych społeczeństwa dokonywana na podstawie obiektywnych mierników (stan zdrowia, warunki ekonomiczne, czynniki demograficzne) jest niewystarczająca. Niezmiernie ważne jest również subiektywne określenie sytuacji przez osobę starszą z uwzględnieniem

różnych doświadczeń życiowych. Na tym tle rozwinęły się badania nad subiektywnym dobrostanem, w których obecnie przyjmuje się podejście trójwymiarowe: dobrostan tworzą elementy emocjonalne, osobowościowe (psychologiczne) i społeczne [Derbis, 2005]. W ramach badań autorów zdefiniowano dobrostan subiektywny osób starszych jako poziom zadowolenia z życia (związany z odczuciem stanu zdrowia), doświadczanie przez nich emocji (odczuwany wiek kognitywny) oraz poziom nastroju (spojrzenie w przyszłość i możliwości realizacji podstawowych czynności życiowych).

Wyniki badań wskazują, że badani seniorzy oceniają swoje zdrowie dość dobrze. Prawie połowa (47,9%) respondentów twierdzi, że czuje się dobrze lub bardzo dobrze, 28,4% badanych czasami odczuwa większe dolegliwości, a jedynie 23,8% deklaruje, że są chorzy przewlekle i znajdują się pod stałą kontrolą lekarza. Podobnie prezentowana jest opinia osób starszych obecna w dokumentach Głównego Urzędu Statystycznego; znaczna część seniorów ocenia ogólnie swoje zdrowie „tak sobie, ani dobrze ani źle" – w 2023 roku w ten sposób określiło swoje zdrowie 47,9% osób w wieku 60 lat i więcej, 29,9% seniorów oceniło swoje zdrowie „dobrze". Odsetek osób starszych oceniających swoje zdrowie jako „bardzo dobre" wyniósł 1,9%; na przeciwległym biegunie dostrzec można wskazania bardzo źle i źle – 20,6% starszych badanych [GUS, 2024d, s. 51].

Dostępne wyniki badań wskazują, że osoby starsze czują się młodsze, niż jest w rzeczywistości i ma to swoje odzwierciedlenie w podejmowanych przez nich decyzjach życiowych, również konsumpcyjnych [Awdziej, 2014]. Rippon i Steptoe [2015] przeanalizowali dane z badań dotyczących procesu starzenia się przeprowadzonych w latach 2004–2005, w których uczestniczyło blisko 6,5 tys. osób. W ramach badania oceniano wiek subiektywny, zadając pytanie: „Na ile lat się czujesz?". Wyniki wykazały, że średni postrzegany wiek wynosił 56,8 lat, czyli był o 10 lat niższy od rzeczywistego wieku metrykalnego, który wynosił 65,8 lat. Podobnie badania zrealizowane w USA w 2000 roku wskazywały, że osoby powyżej 50. roku życia czują się o 10–12 lat młodziej, niż wskazuje ich wiek chronologiczny [Szmigin, Carrigan, 2000].

Badania przeprowadzone przez autorów wśród ludzi starszych potwierdzają przytoczone wyniki innych badań: seniorzy oceniają swój wiek jako niższy od chronologicznego. Ponad 48,5% badanych uważa, że czuje się młodziej, niż wskazuje na to ich metryka, prawie co trzeci badany czuje się na swój wiek; jedynie co piąty wskazuje, że czuje się nieco starszy. Poczucie młodości wśród srebrnych konsumentów powoduje, że przedsiębiorstwa muszą dostosować swoje strategie do nowego postrzegania wieku przez konsumentów, stawiając na aktywność, zdrowie i nowoczesność zamiast tradycyjnych skojarzeń ze starością. Niezwykle istotna dla oceny perspektyw ekonomicznych wielu podmiotów gospodarczych jest indywidualna ocena dotycząca samodzielności w wykonywaniu codziennych czynności w najbliższej przyszłości. Zdecydowana większość seniorów (80,5%) deklaruje, że w przyszłości poradzi sobie sama lub z niewielką pomocą najbliższych.

Tabela 22.4. Optymizm życiowy seniorów (%)

Myśląc o najbliższych latach, sądzi Pani/Pan, że	
Poradzę sobie sam – większość codziennych czynności będę podejmował samodzielnie	48,8
Poradzę sobie z niewielką pomocą najbliższych – czasami, w pewnych momentach, w czynnościach pomogą najbliżsi	32,7
Raczej będę wymagał pomocy – myślę, że raczej będę wymagał większej pomocy w codziennych czynnościach	13,2
Oczekuję, że inni mi pomogą – wiem, że sobie nie poradzę sam	5,3

Źródło: opracowanie własne.

Prawie co trzeci respondent (18,5%) obecnie zdaje sobie sprawę ze swoich ograniczeń i oczekuje stałej lub czasowej pomocy otoczenia w wykonywaniu wielu czynności dnia codziennego. Z punktu widzenia gospodarki i rynku konsumenckiego wysoki poziom optymizmu wśród osób starszych oznacza większą otwartość na nowe technologie, podróże, edukację oraz konsumpcję dóbr i usług, które tradycyjnie były kojarzone z młodszymi pokoleniami. Firmy mogą dostosowywać swoją ofertę do tej grupy, tworząc produkty i usługi, które wspierają ich aktywny styl życia. Optymizm u seniorów może także przyczyniać się do dłuższej aktywności zawodowej, co ma pozytywny wpływ na rynek pracy i gospodarkę. W skali społecznej pomaga on w budowaniu więzi międzypokoleniowych i zmienia stereotypowe postrzeganie starości jako okresu wycofania i bierności.

22.7. Oczekiwania seniorów

Szczególnie istotne z punktu widzenia podmiotów gospodarczych są wyniki badań wskazujące na oczekiwania osób starszych wobec realizowanych strategii rozwoju oferty produktowej czy usługowej dostępnej na rynku. Wyniki badań potwierdzają, że srebrny konsument oczekuje produktów „zdrowych i tanich" – bezpieczeństwo zdrowotne jak i finansowe to współczesna wartość poszukiwana przez znaczącą część polskiego społeczeństwa.

Tabela 22.5. Oczekiwania srebrnych konsumentów wobec oferty rynkowej (%)

Oczekiwania wobec produktów	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem
Powinny mieć korzystny wpływ na zdrowie	55,8	29,0	8,9	2,8	3,5
Powinny być tańsze w utrzymaniu	47,0	33,3	6,8	4,8	8,1

Oczekiwania wobec produktów	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Nie wiem
Być lżejsze, mniej ważyć	41,8	35,8	11,3	2,2	9,0
Być łatwiejsze do uchwycenia dłonią	36,6	38,7	13,1	3,3	8,3
Oparte na najnowszych zdobyczach techniki i technologii	33,1	33,9	14,5	5,8	12,7
Łatwiejsze w użytkowaniu, wygodne do stosowania	32,0	42,1	10,9	5,0	10,0
Wydajniejsze, o dłuższej trwałości kosmetyki, chemia gospodarcza	29,7	41,6	11,8	5,8	11,1
Mieć oryginalny wygląd, atrakcyjne opakowanie	21,0	38,2	27,0	5,2	8,7

Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że dla większości osób starszych ważne są również aspekty ergonomiczne – oczekiwanie, aby produkt był lżejszy czy łatwiejszy do uchwycenia, deklaruje przeszło trzy czwarte badanych (odpowiednio 77,6% oraz 75,3%). Mimo dość umiarkowanych postaw wobec zakupów nowości seniorzy wskazują (67%), że oferta produktów dostępna dla nich powinna uwzględniać najnowsze technologie. Wymagania zwiększenia użyteczności to oczekiwania również znaczącej grupy badanych; do nieco mniejszych oczekiwań można zaliczyć atrakcyjność opakowań produktów nabywanych przez seniorów.

22.8. Senior w Internecie

Wśród osób starszych dostrzega się systematyczny wzrost udziału seniorów korzystających z Internetu. Zgodnie z wynikami badania dotyczącego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w gospodarstwach domowych w 2023 roku z Internetu korzystało 61,9% osób w wieku 60–74 lat [GUS, 2024d, s. 70–72]. Odsetek osób w wieku 60–74 lat, które nigdy nie korzystały z Internetu, zmalał w 2023 roku do 29,3% (z 29,9% w roku poprzednim). Do łączenia się z Internetem osoby starsze najczęściej używały smartfonów i laptopów – urządzenia te były używane odpowiednio przez 55,3% i 30,8% seniorów.

W 2022 roku autorzy dokonali określenia typologii postaw konsumentów seniorów wobec przestrzeni wirtualnej. W rezultacie uzyskano następującą typologię ludzi starszych wg postaw wobec Internetu[4]:

- segment 1 – 28,3% to otwarci obserwatorzy, mający przeważnie pozytywne opinie o Internecie, deklarujący sporadyczne podejmowanie działań w Internecie w podstawowym zakresie,
- segment 2 – 31,0% – zamknięci/niechętni, deklarujący negatywne postawy wobec Internetu, niekorzystający z jego usług,
- segment 3 – 26,2% – entuzjaści, *heavy users*, seniorzy o pozytywnych emocjach w stosunku do Internetu, deklarujący częste korzystanie z pełnego wachlarza usług internetowych,
- segment 4 – 14,5% – sceptycy, osoby starsze z różnych powodów korzystające z usług internetowych w sposób sporadyczny, jednak deklarujący pozytywne lub ambiwalentne postawy wobec Internetu.

Starsze pokolenie staje się coraz bardziej zintegrowane z cyfrowym światem. Zwiększona pewność siebie seniorów w korzystaniu z technologii może być efektem różnorodnych inicjatyw edukacyjnych oraz rosnącej obecności technologii w codziennym życiu. Wyniki badań wskazują, że w 2023 roku 58% czuło się pewnie w przestrzeni wirtualnej, 8% zaś nawet bardzo pewnie; 13% deklarowało swoją niepewność w podejmowaniu czynności w Internecie [Mroczek, 2023]. Wnioskując można stwierdzić, że seniorzy zyskują coraz większą pewność siebie podczas korzystania z Internetu, co może być efektem edukacji cyfrowej, dostępności szkoleń, czy też wzrastającej znajomości technologii. Zmniejszenie liczby osób czujących się niepewnie oraz mających trudności w ocenieniu swojego poziomu komfortu sugeruje, że starsze pokolenie staje się coraz bardziej zintegrowane z cyfrowym światem.

22.9. Seniorzy a finanse prywatne

Przedstawiony obraz postaw konsumentów seniorów wobec różnych obszarów codzienności wydaje się być szansą dla podmiotów gospodarczych w Polsce. Do wyzwań o wydźwięku negatywnym można zaliczyć relacje starzenia się społeczeństwa w kontekście finansów zarówno prywatnych, jak i publicznych[5]. Podstawowym źródłem utrzymania gospodarstw domowych składających się wyłącznie z osób starszych są dochody ze świadczeń społecznych. W 2022 roku

[4] W określeniu segmentów zastosowano niehierarchiczną analizę skupień (metodę grupowania elementów za pomocą k-średnich).

[5] Szerokie spojrzenie na problematykę finansów w aspekcie srebrnej gospodarki podejmowane jest w: [Flejterski, Różycka, 2021, s. 22–46].

stanowiły one 85,3% dochodu rozporządzalnego na jedną osobę w tych gospodarstwach – przeciętna miesięczna emerytura lub renta brutto wypłacana z pozarolniczego systemu ubezpieczeń społecznych ukształtowała się na poziomie 3364 zł i była wyższa o 17,2% w porównaniu z rokiem poprzednim. Wzrost ten jest wynikiem corocznych waloryzacji świadczeń, mających na celu utrzymanie siły nabywczej emerytur w obliczu inflacji [GUS, 2023].

W latach 2020–2023 nastąpił wzrost dochodów rozporządzalnych we wszystkich analizowanych kategoriach gospodarstw domowych (w przypadku gospodarstw osób starszych odnotowano wzrost o 39%). Można przypuszczać, że wzrost ten wynikał m.in. z podwyżek emerytur, waloryzacji świadczeń socjalnych oraz wzrostu wynagrodzeń w gospodarce. Należy jednak zauważyć, że mimo nominalnego wzrostu świadczeń realna wartość dochodów osób starszych może być ograniczana przez rosnące koszty życia, zwłaszcza w kontekście inflacji i wzrostu cen podstawowych dóbr i usług – wg różnych szacunków skumulowana inflacja od 2020 roku przekroczyła 42,67% [Kolany, 2024].

Tabela 22.6. Przeciętne miesięczne dochody na 1 osobę w gospodarstwach domowych wyłącznie z osobami w wieku 60 lat i więcej w latach 2020–2023

Rok	Dochód rozporządzalny
2020	2169,53
2021	2346,26
2022	2622,69
2023	3009,69

Źródło: Informacje GUS o sytuacji osób starszych w Polsce w latach 2020–2023.

Struktura wydatków gospodarstw domowych osób starszych (w wieku 60 lat i więcej) w Polsce w latach 2020–2023 odzwierciedla ich specyficzne potrzeby i priorytety. Wydatki te charakteryzują się odmiennym rozkładem w porównaniu z młodszymi grupami wiekowymi, co wynika zarówno z ich sytuacji dochodowej, jak i stylu życia, ograniczeń zdrowotnych oraz dostępności usług. Podstawowe kategorie wydatków osób starszych obejmują przede wszystkim żywność i napoje bezalkoholowe, utrzymanie mieszkania i nośniki energii, zdrowie i opiekę medyczną, transport i komunikację, rekreację, kulturę i edukację oraz odzież i obuwie [Ulman, Zając, 2021]. W analizowanym okresie (4 lata) wydatki gospodarstw domowych seniorów zwiększyły się o 36%.

Tabela 22.7. Przeciętne miesięczne wydatki na 1 osobę w gospodarstwach domowych według liczby osób w wieku 60 lat i więcej w latach 2020–2023

Rok	Wydatki
2020	1530,65
2021	1671,43
2022	1896,44
2023	2076,78

Źródło: Informacje GUS o sytuacji osób starszych w latach 2020–2023.

Wydatki na żywność stanowią największą część budżetu emerytów, oscylując w granicach 31% całkowitych wydatków; drugą co do wielkości kategorią są koszty utrzymania mieszkania i nośniki energii, które wynosiły średnio 24% budżetu seniorów. Kolejną istotną kategorią jest zdrowie i opieka medyczna, na którą seniorzy przeznaczają około 8% swojego budżetu [GUS, 2024a]. Wydatki te obejmują przede wszystkim zakup leków, wizyty lekarskie, badania diagnostyczne i rehabilitację. Fundusz swobodnej decyzji to część funduszu dyspozycyjnego, która pozostaje po zakupie przez ludność produktów niezbędnych do normalnego życia; jeśli uzna się, że stanowią to wydatki na żywność, utrzymanie czy leki – srebrnym konsumentom na przyjemności pozostaje niewiele. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że wzrost wydatków był nieznacznie mniejszy niż wzrost dochodów, co może sugerować, że mimo rosnących kosztów życia gospodarstwa domowe mogły poprawić swoją sytuację finansową. Jednak realna siła nabywcza, zwłaszcza gospodarstw starszych osób, mogła się zmieniać w zależności od poziomu inflacji i wzrostu kosztów podstawowych dóbr takich jak żywność, leki i usługi zdrowotne.

22.10. Seniorzy a finanse publiczne

Zmiany demograficzne mają znaczący wpływ na gospodarkę i finanse, kształtując zarówno strukturę rynku pracy, jak i system zabezpieczenia społecznego. Starzejące się społeczeństwo prowadzi do wzrostu liczby osób w wieku emerytalnym, co zwiększa obciążenie systemów emerytalnych. W ciągu prawie ostatnich 20 lat wartość wypłaconych emerytur i rent wzrosła o prawie 297% [GUS, 2024b].

Tabela 22.8. Emerytury i renty brutto (mln zł) w latach 2005–2023

2005	2010	2015	2020	2022	2023
120 666	170 879	205 804	260 558	302 391	358 436

Źródło: [GUS, 2024b].

W krajach rozwiniętych, gdzie wskaźnik urodzeń jest niski, może wystąpić niedobór siły roboczej, co z kolei wpływa na wzrost płac i koszty produkcji. Mniejsza liczba osób w wieku produkcyjnym może prowadzić do spowolnienia wzrostu gospodarczego oraz obniżenia innowacyjności, co w dłuższej perspektywie może doprowadzić do przekształcenia struktur podatkowych. Rządy mogą być zmuszone do podwyższania podatków lub wprowadzania nowych obciążeń (to może prowadzić do niepokojów społecznych), aby zrównoważyć budżet państwa.

22.11. Zakończenie

Starzenie się społeczeństw ma szerokie skutki ekonomiczne, społeczne i kulturowe [Przybyłka, 2017]. Ekonomicznie prowadzi do wzrostu wydatków na opiekę zdrowotną, emerytury i usługi społeczne, co stanowi obciążenie dla systemu zabezpieczenia społecznego. Spadek liczby osób w wieku produkcyjnym prowadzi do niedoboru siły roboczej, co może hamować wzrost gospodarczy. Jednocześnie wprowadzanie nowych technologii i automatyzacji może częściowo zrekompensować braki kadrowe w gospodarce.

Konieczne staje się zreformowanie systemu emerytalnego, w tym podnoszenie wieku emerytalnego i zachęcanie do dłuższej aktywności zawodowej.

Zmieniające się potrzeby seniorów przyczyniają się do rozwoju srebrnego rynku obejmującego produkty i usługi dostosowane do osób starszych, jak np. farmaceutyki, sprzęt medyczny czy turystyka zdrowotna. Wzrost liczby seniorów ma wpływ również na sektor nieruchomości, zwiększając zapotrzebowanie na mieszkania dostosowane do ich potrzeb [Żołędowski, 2012].

Obserwuje się zwiększone zapotrzebowanie na opiekę długoterminową zarówno w domu, jak i w specjalistycznych placówkach, co często obciąża młodsze pokolenia. Jednocześnie rozwijają się inicjatywy społeczne wspierające integrację seniorów i ich aktywność. Wzrost aktywności społecznej i ekonomicznej seniorów może przyczynić się do ich lepszego funkcjonowania oraz ograniczenia skutków starzenia się społeczeństwa. Kulturowo starzenie się społeczeństw zmienia postrzeganie starości, seniorzy coraz częściej są dostrzegani jako aktywni i wartościowi członkowie społeczności, co sprzyja promowaniu aktywnego stylu życia i większego zaangażowania osób starszych w życie społeczne [Rynkowska, 2017].

Można założyć, że konsekwencje wzrostu potencjału srebrnych konsumentów obejmą niemal wszystkie dziedziny funkcjonowania życia społecznego, gospodarczego oraz obszary działania państwa. Jak zapowiedział to ponad 50 lat temu Rosset [1979] – starzenie się powoduje, że wszystkie systemy społeczne i gospodarcze ulegają mniejszemu lub większemu przeobrażeniu. Dynamicznie postępujący proces starzenia się ludności to wyzwanie dla współczesnych i przyszłych pokoleń w wymiarze zarówno społecznym, jak i gospodarczym. Zmiany wywołane wydłużaniem się trwania życia ludzkiego, a szczególnie bardzo szybkie tempo tych zmian, powodują konieczność nowego spojrzenia na rolę osób starszych w życiu społeczno-gospodarczym.

W niniejszym rozdziale zanalizowano jedynie drobny fragment zagadnień dotyczących srebrnych konsumentów, kładąc głównie nacisk na szanse pojawiające się przed podmiotami gospodarczymi. Mając na uwadze zmiany demograficzne, jakie zachodzą i jakie w najbliższym czasie będą się dokonywały w polskim społeczeństwie, a także uwzględniając antycypowane konsekwencje dla polskiej gospodarki wynikające ze starzenia się społeczeństwa, należy podejmować szeroko zakrojone działania, które przyczynią się do poszerzenia naszej wiedzy na temat zachowań osób starszych.

Bibliografia

Awdziej M. [2014], *Granice rynku „starszych konsumentów" w Europie – wiek chronologiczny a wiek kognitywny nabywców*, „Handel Wewnętrzny", 1.

Bałandynowicz-Panfil K. [2016], *The interdisciplinary dilemmas of chronological criterion of old age – preliminary studies on older consumers*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica", 3(321).

Baranowska A. [2013], *Starzenie się społeczeństwa i związane z tym konsekwencje – perspektywa socjologiczna*, [w:] A. Baranowska, E. Kościńska, K.M. Wasilewska-Ostrowska (red.), *Społeczny wymiar życia i aktywności osób starszych*, Toruń.

Derbis R. [2005], *Subiektywny dobrostan ludzi starszych w wybranych badaniach*, „Psychologia Rozwojowa", 10(4).

Ditrich M. [2024], *Demografia w Polsce: nowe dane szokują. Liczba urodzeń w marcu drastycznie spadła*, https://forsal.pl/gospodarka/demografia/artykuly/9517825,demografia-w-polsce-nowe-dane-szokuja-liczba-urodzen-w-marcu-drastyc.html.

Flejterski S., Różycka M. [2021], *Srebrne finanse z perspektywy ekonomicznej i menedżerskiej*, [w:] E. Frąckiewicz, R. Iwański (red.), *Srebrna gospodarka. Perspektywa interdyscyplinarna*, Akademia Sztuki w Szczecinie, Szczecin.

Frąckiewicz E. [2016], *Srebrny marketing a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego", 43(2).

GUS [2023], *Struktura wydatków gospodarstw domowych w Polsce w 2022 roku*, Warszawa.

GUS [2024a], *Budżety gospodarstw domowych w 2023 roku*, Warszawa.

GUS [2024b], *Emerytury i renty w 2023 roku*, Warszawa.

GUS [2024c], *Rocznik demograficzny w 2024 roku*, Warszawa.

GUS [2024d], *Sytuacja osób starszych w Polsce w 2023 roku*, Warszawa.

GUS [2024e], *Trwanie życia w 2023 roku*, Warszawa.

Kijek R., Szarota Z. [2013], *Starość: między diagnozą a działaniem*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.

Kolany K. [2024], *Wyższy VAT na żywność podbił inflację*, https://www.bankier.pl/wiadomosc/Inflacja-CPI--w-Polsce-w-kwietniu-2024-finalne-dane-8746239.html.

Kowalczyk E. [2024], *Proces starzenia się ludności Polski. Przyczyny i skutki*, „Wieś i Rolnictwo", 1(202).

Moschis G.P. [2012], C*onsumer behaviour in later life: current knowledge, issues, and new directions for research*, „Psychology and Marketing", 29(2).

Mossakowska M., Więcek A., Błędowski P. (red.) [2012], *Aspekty medyczne, psychologiczne, socjologiczne i ekonomiczne starzenia się ludzi w Polsce*, Termedia, Poznań.

Mroczek P. [2023], *Ocena potrzeb w zakresie wsparcia dla seniorów w Polsce*, https://seniorapp.pl/ocena-potrzeb-w-zakresie-wsparcia-dla-seniorow-w-polsce-2023.

Olejniczak T. [2016], *Metodyczne aspekty badań konsumentów seniorów*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 459.

Olejniczak T. [2019], *Konsumenci seniorzy wobec innowacji produktowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Profilaktyka i promocja zdrowia [2021], https://www.nfz-zielonagora.pl/PL/1212/7920/Profilaktyka_zdrowotna/.

Przybyłka A. [2017], *Starzenie się ludności w Polsce jako wyzwanie dla systemu ochrony zdrowia*, „Studia Ekonomiczne", 309, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Rippon I., Steptoe A. [2015], *Feeling old vs being old associations between self perceived age and mortality*, „JAMA Intern Medicine", 175(2).

Rosset E. [1979], *Trwanie życia ludzkiego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.

Rynkowska D. [2017], *Rola i znaczenie aktywności społecznej seniorów*, Annales Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej, XLI, 2, Lublin.

Seniorzy coraz ważniejsi w strategiach sieci handlowych i producentów FMCG [2016], „Wiadomości Handlowe", https://www.wiadomoscihandlowe.pl/raporty-i-analizy-rynkowe/polscy-seniorzy-wydaja-rocznie-w-sklepach-48-2-mld-zl-2428827.

Szmigin I., Carrigan M. [2000], T*he older consumer as innovator: Does cognitive age hold the key?* „Journal of Marketing Management", 16(5).

Tongren H.N. [1988], *Determinant Behaviour Characteristics of Older Consumers*, „The Journal of Consumer Affairs", 22(1).

Ulman P., Zając M. [2021], *Gospodarstwa domowe osób starszych i ich sytuacja ekonomiczna*, [w:] M. Butrymowicz, P. Kroczek (red.), *Rodzina, ekonomia i migracja. Ujęcie prawne i socjologiczno-ekonomiczne*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie.

Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o osobach starszych (Dz.U. poz. 1705).

Yoon C., Cole C.A., Lee M.P. [2009], *Consumer decision making and aging: Current knowledge and future directions*, „Journal of Consumer Psychology", 19(1).

Zalega T. [2016], *Segment osób 65+ w Polsce. Jakość życia – konsumpcja – zachowania konsumpcyjne*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Zimnoch K. [2013], *Starzenie się i srebrna gospodarka w uwarunkowaniach rozwojowych Podlasia*, „Optimum. Studia Ekonomiczne", 4(64).

Żołędowski C. [2012], *Starzenie się ludności – Polska na tle Unii Europejskiej*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje" 17.

Rozdział 23. Zmiany regulacji prawnych oraz praktycznych rozwiązań w zakresie zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy

Anna Oleńczuk-Paszel, Monika Śpiewak-Szyjka

23.1. Wstęp

Zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy stanowi jeden z najważniejszych elementów polityki Unii Europejskiej oraz krajowej w obszarze ochrony zdrowia pracowników. Bezpieczeństwo pracy to nie tylko kwestia przestrzegania przepisów, ale również realna troska o zdrowie, komfort psychiczny i fizyczny zatrudnionych, a także ograniczenie strat ekonomicznych wynikających z nieobecności w pracy, chorób zawodowych czy niskiej wydajności.

W ostatnich latach obserwuje się szereg istotnych zmian zarówno w przepisach prawa, jak i w praktycznym podejściu do organizacji bezpiecznego środowiska pracy. Nowelizacje Kodeksu pracy, wprowadzenie nowych rozporządzeń wykonawczych oraz dostosowanie polskich regulacji do wymogów unijnych mają na celu podniesienie standardów ochrony zdrowia i życia pracowników. Duże znaczenie odgrywa także orzecznictwo Sądu Najwyższego, które często stanowi punkt odniesienia w interpretacji obowiązków pracodawcy.

Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych w zakresie BHP, takich jak systemy monitorowania zagrożeń, automatyzacja procesów, cyfrowe szkolenia czy działania profilaktyczne, pozwala skuteczniej identyfikować i eliminować potencjalne ryzyko. Kluczowe znaczenie ma również podnoszenie

świadomości i kompetencji osób odpowiedzialnych za bezpieczeństwo pracy – od kadry zarządzającej po pracowników wykonawczych.

Celem niniejszej pracy jest omówienie zmian, jakie zaszły w przepisach prawnych dotyczących BHP, oraz wskazanie praktycznych rozwiązań, które mogą skutecznie przyczynić się do poprawy warunków pracy w różnych sektorach gospodarki. Praca ta przedstawia nie tylko aktualny stan prawny i jego interpretacje, ale także wskazuje dobre praktyki w zakresie organizacji bezpiecznego środowiska pracy oraz zachęca do dalszego doskonalenia systemów zarządzania BHP.

23.2. Podstawy prawne dotyczące BHP w Polsce

Bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP) w Polsce są regulowane przez szereg aktów prawnych, które określają prawa i obowiązki zarówno pracodawców, jak i pracowników w zakresie zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Fundamentem prawnym systemu BHP w Polsce jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej [Konstytucja RP z dnia 2 kwietnia 1997 r.], która w art. 66 ust. 1 stanowi, że „każdy ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy".

Najważniejszym aktem prawnym regulującym kwestie BHP jest Kodeks pracy [Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.], a przede wszystkim dział dziesiąty: Bezpieczeństwo i higiena pracy. Kodeks określa m.in. obowiązki pracodawcy w zakresie organizacji pracy zgodnej z zasadami BHP, przeprowadzania szkoleń, dostarczania środków ochrony indywidualnej oraz przeprowadzania ocen ryzyka zawodowego.

Ważnym uzupełnieniem Kodeksu pracy są rozporządzenia wykonawcze wydawane przez właściwe ministerstwa, zwłaszcza Ministra Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Do istotnych aktów prawnych w tej kategorii zalicza się m.in.:

- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 grudnia 2005 r. w sprawie zasadniczych wymagań dla środków ochrony indywidualnej (Dz.U. Nr 259, poz. 2173).
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 30 grudnia 2004 r. w sprawie wykazu czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy (Dz.U. z 2005 r. Nr 10, poz. 72).

Nadzór nad przestrzeganiem przepisów BHP sprawuje w Polsce Państwowa Inspekcja Pracy (PIP), która działa na podstawie ustawy z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz.U. Nr 89, poz. 589). Inspekcja ma prawo do

kontroli zakładów pracy, wydawania decyzji administracyjnych oraz kierowania wniosków do sądu pracy.

Prawo unijne również wpływa na kształt przepisów BHP w Polsce. Dyrektywy unijne, takie jak Dyrektywa Rady 89/391/EWG w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy, zostały zaimplementowane do polskiego systemu prawnego i stanowią ważny element harmonizacji przepisów na poziomie europejskim.

23.3. Zmiany regulacji prawnych w zakresie BHP na przestrzeni ostatnich lat

W ciągu ostatnich lat prawo pracy i regulacje dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy w Polsce ulegały licznym zmianom, które miały na celu dostosowanie przepisów do zmieniających się warunków pracy, postępu technologicznego, a także realiów społeczno-gospodarczych, w tym sytuacji kryzysowych takich jak pandemia COVID-19. Szczególnie istotne były nowelizacje Kodeksu pracy, pojawienie się nowych rozporządzeń branżowych oraz tymczasowe i trwałe zmiany związane z ochroną zdrowia w czasie pandemii.

W ostatnich latach Kodeks pracy był wielokrotnie nowelizowany, również przepisy dotyczące BHP. Do najważniejszych zmian należą:

- Zmiany dotyczące pracy zdalnej – wprowadzenie do Kodeksu przepisów o pracy zdalnej, która wcześniej funkcjonowała na podstawie tymczasowych regulacji pandemicznych. Pracodawca został zobowiązany do zapewnienia bezpiecznych warunków wykonywania pracy zdalnej, w tym do opracowania oceny ryzyka zawodowego dla tego rodzaju pracy.
- Obowiązek prewencji psychospołecznej – nowelizacje i zalecenia pokrewnych aktów prawnych (w tym wytycznych PIP i MRPiPS) coraz wyraźniej wskazują na konieczność przeciwdziałania stresowi zawodowemu, mobbingowi i wypaleniu zawodowemu jako elementom systemu BHP.
- Nowe regulacje dotyczące profilaktyki zdrowotnej pracowników – zmiany w sposobie przeprowadzania badań okresowych, szczególnie w kontekście pracy zdalnej i ograniczonego dostępu do opieki zdrowotnej w czasie pandemii.

W ostatnich latach wprowadzono także szereg nowych rozporządzeń i zaktualizowano istniejące przepisy techniczne, uwzględniając nowe technologie, zmieniające się środowisko pracy oraz wyzwania związane z ergonomią i ochroną zdrowia, np.:

- zmiany w przepisach dotyczących pracy przy monitorach ekranowych – zaktualizowano minimalne wymagania ergonomiczne, w tym dopuszczenie pracy na laptopach pod warunkiem zapewnienia odpowiednich akcesoriów (podstawki, klawiatury zewnętrzne);

- nowe regulacje w sektorach podwyższonego ryzyka, np. w branży budowlanej, chemicznej czy transportowej pojawiły się nowe normy dotyczące środków ochrony indywidualnej oraz obowiązkowych procedur kontrolnych;
- wytyczne sektorowe opracowywane przez PIP, GIS i ministerstwa – w wielu branżach (np. gastronomia, logistyka, edukacja) opracowano i zaktualizowano wytyczne dotyczące organizacji pracy, dezynfekcji, użycia maseczek czy organizacji przestrzeni.

Pandemia COVID-19 wywarła ogromny wpływ na prawo pracy i regulacje dotyczące BHP. Pojawiło się wiele tymczasowych rozwiązań, z których część przekształcono w trwałe regulacje. Do najważniejszych zmian należą:

- obowiązek zapewnienia środków ochrony osobistej – w czasie pandemii na pracodawców nałożono obowiązek dostarczania pracownikom maseczek, rękawic, płynów dezynfekujących oraz zapewnienia odpowiedniej wentylacji i dystansu społecznego w miejscu pracy;
- praca zdalna jako forma ochrony zdrowia – możliwość zdalnego wykonywania obowiązków została wprowadzona jako forma przeciwdziałania zakażeniom, tymczasowe przepisy tzw. ustawy covidowej [Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach…] stały się podstawą do późniejszego uregulowania pracy zdalnej w Kodeksie pracy;
- nowe obowiązki w zakresie informowania i szkolenia – pracodawcy zostali zobowiązani do informowania pracowników o zagrożeniach zdrowotnych i procedurach przeciwepidemicznych, a także dostosowania szkoleń BHP do warunków zdalnych (online);
- elastyczność w przeprowadzaniu badań i szkoleń BHP – wprowadzono możliwość zawieszenia lub przełożenia obowiązkowych badań okresowych i szkoleń w sytuacjach zagrożenia epidemicznego;
- zwiększona rola Państwowej Inspekcji Pracy i Sanepidu [Podstawowa Inspekcja Pracy, www.pip.gov.pl] – w czasie pandemii obie instytucje prowadziły kontrole w zakresie przestrzegania przepisów sanitarnych i wdrażania środków ochronnych.

23.4. Praktyczne rozwiązania wspierające bezpieczne warunki pracy

Współczesne podejście do bezpieczeństwa i higieny pracy nie ogranicza się wyłącznie do przestrzegania przepisów prawa. Coraz większą rolę odgrywają praktyczne rozwiązania, które pozwalają nie tylko reagować na zagrożenia, ale przede wszystkim im zapobiegać. Należą do nich zintegrowane systemy zarządzania, nowoczesne szkolenia, wykorzystanie technologii oraz promocja dobrych praktyk wśród pracodawców.

Jednym z kluczowych narzędzi wspierających bezpieczeństwo pracy są systemy zarządzania BHP, w tym międzynarodowa norma **ISO 45001:2018**. Zastąpiła ona wcześniej obowiązujący standard OHSAS 18001 i stanowi obecnie podstawowy punkt odniesienia dla organizacji dążących do kompleksowego zarządzania ryzykiem zawodowym.

ISO 45001 opiera się na podejściu procesowym i cyklu **PDCA (Plan-Do-Check--Act)**, umożliwiając ciągłe doskonalenie warunków pracy. Kluczowe elementy tego systemu to:

- identyfikacja i ocena zagrożeń,
- określenie celów BHP i ich monitorowanie,
- zaangażowanie pracowników w działania prewencyjne,
- nadzór nad wykonawcami i podwykonawcami,
- integracja systemu BHP z ogólną strategią organizacji.

Wdrożenie ISO 45001 pozwala nie tylko na poprawę bezpieczeństwa, ale również na zwiększenie świadomości pracowników, ograniczenie liczby wypadków przy pracy i budowanie pozytywnego wizerunku firmy [CIOP-PIB, www.ciop.pl].

Podstawowym narzędziem budowania kultury bezpieczeństwa w miejscu pracy są szkolenia BHP. W Polsce obowiązek ich przeprowadzania wynika bezpośrednio z przepisów Kodeksu pracy. Dzielą się one na szkolenia wstępne (instruktaż ogólny i stanowiskowy) oraz okresowe [Rozporządzenie MGiP z dnia 27 lipca 2004 r.].

Współczesne szkolenia coraz częściej wykorzystują nowoczesne formy przekazu:

- e-learning i kursy online,
- interaktywne symulacje zagrożeń,
- szkolenia VR (wirtualna rzeczywistość),
- testy i quizy sprawdzające wiedzę.

Dobrze zaprojektowane szkolenie nie tylko przekazuje wiedzę teoretyczną, ale również uczy rozpoznawania i unikania zagrożeń w praktyce. Ważne jest również dostosowanie treści szkoleniowych do specyfiki danej branży i stanowiska pracy.

Należy podkreślić, że rozwój technologii znacząco wspiera działania z zakresu BHP. Nowoczesne rozwiązania umożliwiają bieżące monitorowanie warunków pracy oraz szybką reakcję na niebezpieczne sytuacje. Do najczęściej stosowanych technologii należą:

- systemy monitoringu wizyjnego (CCTV) – pozwalają na kontrolę przestrzegania procedur bezpieczeństwa, np. używania środków ochrony indywidualnej,
- inteligentna odzież ochronna – wyposażona w sensory wykrywające przeciążenie fizyczne, upadki lub zmiany tętna [Sybilska, Frydrych, 2007],
- aplikacje mobilne BH [Majchrzycka, Okrasa, 2023].

Dzięki tym narzędziom możliwe jest przewidywanie zagrożeń i podejmowanie działań zapobiegawczych, zanim dojdzie do wypadku lub incydentu.

Oprócz obowiązkowych działań wynikających z przepisów prawa wielu pracodawców wdraża **dobrowolne inicjatywy**, mające na celu poprawę warunków pracy i zdrowia pracowników. Przykłady dobrych praktyk to [Sojka, 2015]:

- programy promujące zdrowie (np. dostęp do konsultacji medycznych, zajęcia sportowe, ergonomiczne biura),
- systemy motywacyjne za przestrzeganie zasad BHP (nagrody, premie, konkursy),
- kampanie edukacyjne i akcje „Dzień BHP" czy „Tydzień bezpieczeństwa",
- anonimowe skrzynki z sugestiami i zgłoszeniami zagrożeń,
- udział pracowników w audytach i ocenach ryzyka.

Pracodawcy, którzy angażują załogę w działania na rzecz bezpieczeństwa, zyskują nie tylko lojalność pracowników, ale również realnie obniżają liczbę wypadków i absencji chorobowych.

23.5. Wypadki przy pracy – analiza i statystyka

Wypadki przy pracy pozostają jednym z kluczowych problemów w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy zarówno w Polsce, jak i na świecie. Ich liczba, przyczyny i skutki są przedmiotem regularnych analiz prowadzonych przez instytucje publiczne i naukowe. Prawidłowa identyfikacja zagrożeń i analiza danych statystycznych umożliwiają skuteczniejsze działania prewencyjne oraz lepsze zarządzanie ryzykiem zawodowym.

Zgodnie z ustawą z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, **wypadek przy pracy** to „nagłe zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną, powodujące uraz lub śmierć, które nastąpiło w związku z pracą".

Wypadki dzieli się na:

- śmiertelne – w wyniku których pracownik zmarł w ciągu sześciu miesięcy od zdarzenia,
- ciężkie – skutkujące trwałym uszczerbkiem na zdrowiu (np. utrata kończyny, wzroku, słuchu),
- zbiorowe – w których poszkodowane są co najmniej dwie osoby jednocześnie,
- pozostałe – mniej poważne zdarzenia, skutkujące czasową niezdolnością do pracy.

Ponadto można wyróżnić również wypadki w drodze do/z pracy, które, choć nie są wypadkami przy pracy sensu stricto, podlegają odrębnym regulacjom odszkodowawczym.

Tabela 23.1. Liczba wypadków przy pracy w latach 2019–2023

Rok	Ogółem	Śmiertelne	Ciężkie
2019	165 598	520	1 243
2020	127 436	501	1 159
2021	138 422	582	1 159
2022	134 093	469	1 125
2023	122 380	370	896

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 23.1 przedstawia zestawienie liczby wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2023 w trzech kategoriach: ogółem, wypadki śmiertelne oraz wypadki ciężkie.

W analizowanym okresie widoczny jest wyraźny trend spadkowy we wszystkich trzech kategoriach. Całkowita liczba wypadków zmniejszyła się ze 165 598 w 2019 roku do 122 380 w 2023 roku, co oznacza spadek o ponad 26%. Liczba wypadków śmiertelnych wahała się w poszczególnych latach, osiągając najwyższą wartość w 2021 roku (582), jednak w 2023 roku spadła do 370, co stanowi najniższy wynik w analizowanym okresie. Podobny trend można zaobserwować w przypadku wypadków ciężkich – ich liczba zmniejszyła się z 1243 w 2019 roku do 896 w 2023 roku.

Tabela 23.2. Zestawienie przyczyn wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2022 z podziałem na liczbę wypadków ogółem

Przyczyna	2019	2020	2021	2022
Niewłaściwy stan czynnika materialnego	13 901	10 527	11 695	11 026
Niewłaściwa organizacja pracy	6 927	5 704	5 991	5 583
Niewłaściwa organizacja stanowiska pracy	9 103	6 937	7 827	7 346
Niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym przez pracownika lub jego brak	11 977	9 111	9 573	9 498
Nieużywanie sprzętu ochronnego przez pracownika	2 635	2 138	2 218	2 172
Samowolne zachowanie się pracownika	11 034	8 717	9 260	9 171

Przyczyna	2019	2020	2021	2022
Niewłaściwy stan psychofizyczny pracownika	3 039	2 153	2 409	2 228
Nieprawidłowe zachowanie się pracownika	10 370	77 486	84 132	82 011
Inne przyczyny	6 252	4 663	5 317	5 058

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dane zawarte w tabeli 23.2 przedstawiają zestawienie liczby wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2022 z podziałem na główne przyczyny. W analizowanym okresie dominującą przyczyną było niezmiennie nieprawidłowe zachowanie się pracownika, którego liczba gwałtownie wzrosła z 10 370 przypadków w 2019 roku do ponad 77 tys. w 2020 roku i utrzymywała się na wysokim poziomie w kolejnych latach (ponad 84 tys. w 2021 roku i 82 tys. w 2022 roku).

W pozostałych kategoriach zauważalny jest ogólny trend spadkowy w stosunku do roku 2019, szczególnie z powodu:

- niewłaściwego stanu czynnika materialnego (z 13 901 w 2019 roku do 11 026 w 2022 roku),
- niewłaściwej organizacji pracy (z 6927 do 5583),
- samowolnego zachowania się pracownika (z 11 034 do 9171).

Część przyczyn takich jak niewłaściwy stan psychofizyczny czy nieużywanie środków ochrony indywidualnej utrzymywała się na względnie stabilnym poziomie, co może sugerować utrwalone nawyki w zakresie bezpieczeństwa i kondycji psychicznej pracowników.

Tabela 23.3. Zestawienie przyczyn wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2022 z podziałem na liczbę wypadków śmiertelnych

Przyczyna wypadków śmiertelnych	2019	2020	2021	2022
Niewłaściwy stan czynnika materialnego	39	50	58	48
Niewłaściwa organizacja pracy	59	64	82	50
Niewłaściwa organizacja stanowiska pracy	26	22	22	10
Niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym przez pracownika lub jego brak	30	14	31	26
Nieużywanie sprzętu ochronnego przez pracownika	20	24	24	27
Samowolne zachowanie się pracownika	88	69	75	62

Przyczyna wypadków śmiertelnych	2019	2020	2021	2022
Niewłaściwy stan psychofizyczny pracownika	37	42	43	20
Nieprawidłowe zachowanie się pracownika	192	171	205	176
Inne przyczyny	29	45	42	50

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dane w tabeli 23.3 ukazują, że największą liczbę zgonów niezmiennie powodowało nieprawidłowe zachowanie się pracownika – w każdym roku było to ponad 170 przypadków, z najwyższą wartością w 2021 roku (205 ofiar śmiertelnych). To wskazuje na kluczowy wpływ czynnika ludzkiego na bezpieczeństwo pracy. Na drugim miejscu plasowało się samowolne zachowanie się pracownika, które odpowiadało za od 62 do 88 śmiertelnych wypadków rocznie. Istotny udział miały również przyczyny organizacyjne i techniczne, m.in.:

- niewłaściwa organizacja pracy – od 50 do 82 zgonów rocznie,
- niewłaściwy stan czynnika materialnego – od 39 do 58 przypadków,
- niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym lub jego brak – od 14 do 31 przypadków rocznie.

Na uwagę zasługuje spadek liczby zgonów w niektórych kategoriach w 2022 roku, np. niewłaściwa organizacja stanowiska pracy odnotowała wyraźny spadek z 22 przypadków do zaledwie 10. Z kolei niewłaściwy stan psychofizyczny pracownika także istotnie zmniejszył się z 43 w 2021 roku do 20 w 2022 roku.

Największe wahania roczne można zauważyć w kategoriach, które łączą czynnik ludzki z niewłaściwym stosowaniem lub brakiem ochrony – co potwierdza potrzebę dalszego wzmacniania kultury bezpieczeństwa, szkoleń oraz nadzoru nad przestrzeganiem procedur.

Tabela 23.4. Zestawienie przyczyn wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2022 z podziałem na liczbę wypadków ciężkich

Przyczyna wypadków ciężkich	2019	2020	2021	2022
Niewłaściwy stan czynnika materialnego	145	158	144	167
Niewłaściwa organizacja pracy	166	151	132	140
Niewłaściwa organizacja stanowiska pracy	57	47	46	32
Niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym przez pracownika lub jego brak	120	100	102	100
Nieużywanie sprzętu ochronnego przez pracownika	35	28	37	28

Przyczyna wypadków ciężkich	2019	2020	2021	2022
Samowolne zachowanie się pracownika	202	181	178	173
Niewłaściwy stan psychofizyczny pracownika	34	34	29	30
Nieprawidłowe zachowanie się pracownika	444	419	455	421
Inne przyczyny	40	41	36	34

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dane zawarte w tabeli 23.4 wskazują, że największym źródłem poważnych urazów pozostaje nieprawidłowe zachowanie się pracownika – w każdym roku liczba takich przypadków przekraczała 400, osiągając najwyższą wartość w 2021 roku (455) i nieco spadając do 421 w 2022 roku. Drugą najczęstszą przyczyną ciężkich wypadków było samowolne zachowanie się pracownika, powodujące od 173 do 202 przypadków rocznie. Istotny udział miały również:

- niewłaściwa organizacja pracy – od 132 do 166 ciężkich wypadków,
- niewłaściwy stan czynnika materialnego – z rosnącą tendencją (167 przypadków w 2022 roku),
- niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym przez pracownika lub jego brak – utrzymujące się na stabilnym poziomie (ok. 100 przypadków rocznie).

W pozostałych kategoriach liczba zdarzeń była relatywnie niższa, lecz nadal istotna. Przykładowo niewłaściwa organizacja stanowiska pracy odpowiadała za 32–57 ciężkich wypadków rocznie, a niewłaściwy stan psychofizyczny pracownika – za około 30 zdarzeń rocznie. Warto zauważyć, że liczba ciężkich wypadków związanych z nieużywaniem środków ochrony indywidualnej utrzymywała się na podobnym poziomie (28–37 przypadków), co świadczy o ciągłym problemie w zakresie stosowania podstawowych zabezpieczeń w miejscu pracy.

W 2023 roku wprowadzono nowy zestaw przyczyn wypadków przy pracy, który umożliwia bardziej szczegółową analizę czynników prowadzących do zdarzeń niebezpiecznych. Nowa klasyfikacja pozwala na lepsze uchwycenie różnorodnych aspektów organizacyjnych, technicznych oraz ludzkich, które mogą wpływać na bezpieczeństwo w miejscu pracy.

Tabela 23.5. Zestawienie przyczyn wypadków przy pracy w Polsce w roku 2023 z podziałem na liczbę wypadków śmiertelnych i ciężkich

Przyczyna wypadków w 2023 roku	Ogółem	Śmiertelny	Ciężki
Wady konstrukcyjne lub niewłaściwe rozwiązania techniczne	5 858	17	63
Niewłaściwe wykonanie czynnika materialnego	795	1	12

Przyczyna wypadków w 2023 roku	Ogółem	Śmiertelny	Ciężki
Wady materiałowe czynnika materialnego	2 440	5	17
Niewłaściwa eksploatacja czynnika materialnego	2 844	11	24
Niewłaściwa organizacja pracy	6 260	39	136
Niewłaściwa organizacja stanowiska pracy	7 907	10	49
Niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym przez pracownika	12 011	21	72
Nieużywanie lub używanie w nieprawidłowy sposób sprzętu ochronnego przez pracownika	2 243	14	38
Niestosowanie się do poleceń oraz przepisów i zasad BHP	7 549	54	114
Stan psychofizyczny pracownika niezapewniający bezpiecznego wykonywania pracy	2 863	22	33
Nieprawidłowe zachowanie się pracownika	50 295	101	255
Zdarzenie niezależne od pracodawcy lub pracownika, działanie osób trzecich lub zwierząt	11 525	45	44
Inne przyczyny	9 790	30	39

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Z danych zawartych w tabeli 23.5 wynika, że najczęstszą przyczyną wypadków było nieprawidłowe zachowanie się pracownika, które odpowiadało aż za 50 295 zdarzeń, w tym 101 wypadków śmiertelnych i 255 ciężkich. To wskazuje na istotną rolę czynnika ludzkiego w kształtowaniu bezpieczeństwa pracy. Na drugim miejscu znalazło się niewłaściwe posługiwanie się czynnikiem materialnym przez pracownika (12 011 zdarzeń), a kolejne znaczące przyczyny to zdarzenia niezależne od pracodawcy lub pracownika (11 525), niestosowanie się do przepisów i zasad BHP (7549) oraz niewłaściwa organizacja stanowiska pracy (7907). Warto również zwrócić uwagę na przyczyny związane z organizacją pracy: niewłaściwa organizacja pracy odpowiadała za 6260 zdarzeń, w tym aż 136 ciężkich wypadków – co stawia ją w czołówce pod względem ciężkości skutków. W kategorii przyczyn technicznych największą liczbę wypadków spowodowały wady konstrukcyjne lub niewłaściwe rozwiązania techniczne (5858 zdarzeń) z 63 wypadkami ciężkimi.

Wnioski z danych jednoznacznie wskazują, że najwięcej najcięższych wypadków (śmiertelnych i ciężkich) jest konsekwencją niewłaściwego zachowania się pracownika oraz błędów organizacyjnych i nieprzestrzegania zasad BHP.

23.6. Zakończenie

Analiza danych dotyczących wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2023 pozwala sformułować kilka kluczowych wniosków:

1. W analizowanym okresie widoczny jest wyraźny trend spadkowy liczby wypadków ogółem, śmiertelnych i ciężkich, co może świadczyć o rosnącej skuteczności działań prewencyjnych i poprawie kultury bezpieczeństwa.
2. Najczęstszą przyczyną wypadków – zarówno ogółem, jak i w kategorii zdarzeń ciężkich i śmiertelnych – pozostaje nieprawidłowe zachowanie się pracownika, co wskazuje na dominującą rolę czynnika ludzkiego.
3. Znaczący udział w wypadkach ma również niewłaściwa organizacja pracy i niestosowanie się do przepisów BHP, co potwierdza konieczność doskonalenia procesów organizacyjnych i nadzoru wewnętrznego.
4. W 2023 roku wprowadzono nowy, bardziej szczegółowy zestaw przyczyn wypadków, co umożliwia lepszą diagnostykę zagrożeń i precyzyjniejsze planowanie działań profilaktycznych.
5. Pomimo spadku liczby wypadków niektóre obszary – niewłaściwa eksploatacja czynnika materialnego, nieużywanie środków ochrony indywidualnej czy zły stan psychofizyczny pracowników – pozostają podstawowym problemem.

W kontekście obowiązujących regulacji oraz aktualnych wyzwań na rynku pracy zasadne są postulaty legislacyjne polegające na wzmocnieniu obowiązku wdrażania kultury bezpieczeństwa. Zdaniem autorek wskazane jest również rozszerzenie przepisów o prewencję psychospołeczną, a mianowicie, wprowadzenie regulacji dotyczących oceny i eliminacji zagrożeń związanych ze stresem, wypaleniem i mobbingiem, z uwzględnieniem pracy zdalnej. Kluczowe jest też ujednolicenie zasad raportowania wypadków i przyczyn, a także zwiększenie roli Państwowej Inspekcji Pracy w zakresie doradztwa – oprócz funkcji kontrolnej PIP powinna aktywniej wspierać pracodawców w budowaniu systemów BHP, szczególnie w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Aby realnie ograniczyć liczbę wypadków przy pracy, rekomenduje się wdrożenie działań praktycznych zmierzających do wzmocnienia kompetencji pracowników poprzez regularne szkolenia praktyczne oraz testy kompetencji. Zaleca się również stały monitoring warunków pracy – zastosowanie nowoczesnych technologii (czujniki środowiskowe, inteligentna odzież ochronna, aplikacje BHP) pozwala na bieżące wykrywanie zagrożeń. Należy ponadto zwrócić uwagę na programy wewnętrzne wspierające zdrowie psychiczne – prowadzenie polityki zdrowia psychicznego, zapewnienie wsparcia psychologicznego oraz promowanie work-life balance wpływają na redukcję ryzyka błędów ludzkich. A wprowadzenie anonimowych kanałów raportowania zagrożeń (np. skrzynki BHP, aplikacje) może zwiększyć skuteczność działań prewencyjnych.

Bibliografia

CIOP-PIB, *Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, https://www.ciop.pl (dostęp: 21.03.2025).

GUS, *Bezpieczeństwo pracy w Polsce – raport 2023,* Warszawa https://bezpieczniwpracy.pl/wp-content/uploads/2023/09/Raport_Bezpieczenstwo_Pracy_w_Polsce_2023-1.pdf (dostęp: 21.03.2025).

GUS, *Wypadki przy pracy w 2022 roku* [2023], Warszawa, https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/wypadki-przy-pracy-w-2023-r-dane-wstepne,3,54.html (dostęp: 21.03.2025).

Główny Inspektorat Sanitarny – *Wytyczne przeciwepidemiczne dla pracodawców*, https://www.gov.pl/web/gis/wytyczne-do-planowania (dostęp: 21.03.2025).

ISO 45001:2018 – Occupational health and safety management systems – Requirements with guidance for use, International Organization for Standardization.

Majchrzycka K., Okrasa M. [2023], *Aplikacja Time4Mask rozszerzająca dobór sprzętu chroniącego układ oddechowy przed bioaerozolem i monitorowanie czasu jego stosowania*, BIP, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka", 6(621).

Państwowa Inspekcja Pracy, https://www.pip.gov.pl/ (dostęp: 21.03.2025).

Państwowa Inspekcja Pracy – *Wytyczne i zalecenia dot. pracy zdalnej i pandemii COVID-19*, https://www.pip.gov.pl/dla-sluzb-bhp/porady-prawne/praca-zdalna?tmpl=pdf (dostęp: 21.03.2025).

Sojka K. [2015], *Metody wewnętrznej oceny funkcjonowania audytu w jednostce sektora finansów publicznych,* „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", 76.

Sybilska W., Frydrych I. [2007] *Perspektywy i kierunki rozwoju odzieży inteligentnej*, Wydawnictwo SIGMA-NOT, „Przegląd Włókienniczy – Włókno, Odzież, Skóra", 2.

Akty normatywne

Dyrektywa Rady 89/391/EWG z dnia 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (Dz.U.UE.L., 1989.183.1).

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483).

Ustawa z dnia 1 grudnia 2022 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2023 r. poz. 240).

Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (Dz.U. Nr 89, poz. 589).

Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (Dz.U. z 2020 r., poz. 374 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz.U. z 2025 r. poz. 277).

Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych (Dz.U. Nr 199, poz. 1673).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 9 października 2007 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 2007 r. Nr 196, poz. 1420).

Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 21 grudnia 2005 r. w sprawie zasadniczych wymagań dla środków ochrony indywidualnej (Dz.U. Nr 259, poz. 2173).

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 26 września 1997 r. w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U. z 2003 r. Nr 169, poz. 1650 z późn. zm.).

Rozdział 24. Edukacja włączająca jako długotrwały proces rozwoju i regresji

Danuta Al-Khamisy

24.1. Wstęp

W rozdziale przedstawiono rozważania na temat edukacji dla wszystkich realizowanej w modelu edukacji włączającej. Podkreślono znaczenie oraz przesłanie tego modelu, jego wady i zalety, a przede wszystkim jako prawo każdego człowieka. Analizy edukacji włączającej dokonano z perspektywy dwóch poziomów – egzosystemu i makrosystemu, odnoszących się do bardziej złożonych, zewnętrznych czynników, które kształtują i wpływają na system edukacyjny. Edukacja włączająca rozpatrywana jest jako wielość procesów, działań i oddziaływań, którym podlega człowiek, jako stan czy poziom efektów tych procesów, albo też jako modyfikacja funkcji, zadań instytucji i praktyk społecznych, które w wyniku inkluzji przybierają postać nowego, zintegrowanego układu. Edukacji nadaje się też charakteru procesu rozwojowego ze zmiennymi ilościowymi i jakościowymi, jak również procesu dynamicznego i dialektycznego. Rozwój edukacji jest procesem wieloaspektowym, wieloczynnikowym, bardzo złożonym i zdeterminowanym wielością czynników. Edukację rozpatruje się też jako rozmaitość procesów, działań i oddziaływań, którym podlega człowiek, jako stan czy poziom efektów tych procesów, albo też jako modyfikację funkcji, zadań instytucji i praktyk społecznych, które w wyniku inkluzji przybierają postać nowego, zintegrowanego układu. Poddaje się też analizie i uzasadnieniu tezę, że edukacja włączająca to zarówno proces rozwoju, jak i proces regresji, podkreślając liczne bariery, które mogą prowadzić do trudności, stagnacji lub cofania się edukacji włączającej w tym procesie.

24.2. Edukacja jako prawo człowieka

Edukacja jest jednym z podstawowych praw człowieka, uznawanym przez różne organizacje międzynarodowe, w tym ONZ. Zgodnie z artykułem 26 Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, każdemu człowiekowi przysługuje prawo do edukacji, która ma być dostępna, powszechna i bezpłatna na poziomie podstawowym. Prawo do edukacji jest także zapisane w wielu innych dokumentach międzynarodowych, m.in. w Międzynarodowym Pakcie Praw Ekonomicznych, Społecznych i Kulturalnych, który zobowiązuje państwa do zapewnienia wszystkim dzieciom dostępu do nauki.

Idea, że edukacja jest prawem, a nie przywilejem, ma na celu wyrównanie szans. Podstawowym celem jest zapewnienie każdemu dziecku – niezależnie od jego pochodzenia, sytuacji materialnej czy geograficznej – równego dostępu do nauki. Z tego powodu organizacje międzynarodowe takie jak UNESCO [2005] oraz rządy krajowe inwestują w edukację, aby osiągnąć cele zrównoważonego rozwoju, w tym zapewnić edukację podstawową wszystkim dzieciom do 2030 roku. W wielu krajach ta idea jest zbliżona do fundamentu sprawiedliwości społecznej i równości, umożliwiając wyrównanie szans na rynku pracy, w życiu osobistym i społecznym. Mimo że edukacja dla wszystkich jest uznawana za jedno z fundamentalnych praw, w wielu miejscach na świecie dostęp do niej nadal jest mocno ograniczony. W krajach rozwijających się, szczególnie w regionach Afryki czy Azji, ogromną barierą są kwestie finansowe, kulturowe i społeczne. W takich miejscach dzieci z biednych rodzin często nie mogą uczęszczać do szkoły, ponieważ ich rodzin nie stać na pokrycie kosztów związanych z edukacją takich jak opłaty za szkołę, mundurki, materiały edukacyjne czy dojazdy. Do tego dochodzą również inne przeszkody – w wielu krajach kobiety i dziewczęta są narażone na marginalizację, co skutkuje niższym poziomem ich wykształcenia. Również w społecznościach dotkniętych konfliktem zbrojnym edukacja staje się luksusem, który jest poza zasięgiem dzieci zmuszonych zmagać się z podstawowymi potrzebami przetrwania.

24.3. Edukacja włączająca w Polsce jako element edukacji dla wszystkich

Edukacja włączająca w Polsce to model edukacyjny, który zakłada integrację uczniów z różnymi potrzebami edukacyjnymi (np. uczniów z niepełnosprawnościami, trudnościami w nauce, z zaburzeniami rozwojowymi) w zwykłych szkołach, a nie w specjalistycznych placówkach. Celem jest zapewnienie każdemu dziecku równego dostępu do edukacji, niezależnie od jego zdolności, różnic w rozwoju czy statusu społecznego. W Polsce edukacja włączająca jest częścią systemu edukacyjnego i jest realizowana na wszystkich poziomach – od szkół podstawowych, przez szkoły średnie, aż po edukację wyższą. Celem jest umożliwienie

uczniom z niepełnosprawnościami i innymi specjalnymi potrzebami edukacyjnymi nauki w zróżnicowanym środowisku, które sprzyja integracji społecznej i rozwojowi.

W Polsce edukacja włączająca ma swoje fundamenty w ustawie o systemie oświaty [Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty], która gwarantuje dostępność edukacji dla dzieci z niepełnosprawnościami w ramach zwykłych, ogólnodostępnych szkół. Zgodnie z przepisami uczniowie z różnymi potrzebami edukacyjnymi powinni mieć możliwość nauki w zwykłych lub integracyjnych klasach, a szkoły powinny zapewnić im odpowiednie wsparcie, np. poprzez specjalistyczne zajęcia, pomoc pedagoga, terapię logopedyczną czy nauczycieli współorganizujących proces edukacyjny (wspomagających).

Oprócz tego od 1991 roku funkcjonują w Polsce szkoły integracyjne, które łączą uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi z uczniami „zdrowymi". W szkołach tych nauczyciele pracują z grupą dzieci o zróżnicowanych zdolnościach, a zajęcia są dostosowane do potrzeb i możliwości uczniów. W praktyce oznacza to, że uczniowie z niepełnosprawnościami uczęszczają do tych samych klas co ich rówieśnicy, ale dostosowuje się metody nauczania, a także wprowadza wsparcie w formie przykładowo dodatkowych zajęć, pomocy nauczyciela wspomagającego, dostosowanych materiałów edukacyjnych czy też indywidualnych planów edukacyjnych (IPE).

24.4. Edukacja włączająca w Polsce jako egzosystem i makrosystem

W Polsce edukacja włączająca jest rozumiana nie tylko jako sposób pracy z uczniami o specjalnych potrzebach edukacyjnych (SPE), ale także jako element większego systemu społecznego, który ma wpływ na szerokie otoczenie zarówno w aspekcie lokalnym, jak i krajowym. Dokonując analizy edukacji włączającej w Polsce, warto się przyjrzeć tej kwestii z perspektywy dwóch poziomów – egzosystemu i makrosystemu, odnoszących się do bardziej złożonych, zewnętrznych czynników, które kształtują i wpływają na system edukacyjny.

Egzosystem to poziom, który odnosi się do różnych zewnętrznych systemów, które warunkują życie jednostki, ale nie są bezpośrednio częścią jej codziennych doświadczeń. W kontekście edukacji włączającej w Polsce egzosystem obejmuje takie czynniki jak **rodzina i środowisko.** Rodzina ma kluczowe znaczenie w kształtowaniu postaw dziecka wobec szkoły i równości szans edukacyjnych. Dzieci wychowywane w rodzinach, które aktywnie wspierają inkluzyjność i akceptację dla osób z różnymi potrzebami edukacyjnymi, częściej trafiają do szkół, które oferują wsparcie i edukację włączającą. Z kolei lokalne społeczności, organizacje pozarządowe czy grupy wsparcia dla osób z niepełnosprawnościami mają

ogromny wpływ na dostępność zasobów, informacji i usług związanych z edukacją włączającą.

Kolejny element egzosystemu to **instytucje publiczne i samorządowe.** W Polsce samorządy jako jednostki odpowiedzialne za zarządzanie szkołami znacząco warunkują prowadzenie polityki edukacji włączającej. To na poziomie lokalnym podejmowane są decyzje dotyczące infrastruktury szkół, w tym dostosowania do potrzeb uczniów z niepełnosprawnościami, zatrudnienia specjalistów (np. terapeutów, pedagogów specjalnych) czy zapewnienia odpowiednich pomocy dydaktycznych. Choć samorządy są odpowiedzialne za wdrażanie równości szans, to jednak wiele zależy od ich zasobów finansowych i organizacyjnych, co może prowadzić do zróżnicowania jakości edukacji włączającej w różnych regionach Polski. Istotne jest też **środowisko zawodowe nauczycieli**. Warto także zauważyć, jak wysoce środowisko nauczycielskie warunkuje edukację włączającą. Działania takie jak szkolenia, kursy doskonalenia zawodowego czy dostęp do specjalistycznych zasobów są często zależne od polityki edukacyjnej, którą prowadzą ministerstwa, kuratoria i inne instytucje centralne. Nauczyciele w Polsce mimo rosnącej świadomości inkluzyjności często napotykają na trudności związane z brakiem odpowiednich szkoleń, wsparcia ze strony administracji czy odpowiednich materiałów dydaktycznych. Należy zauważyć, że choć do polskiego systemu kształcenia nauczycieli próbuje się wprowadzać zmiany w zakresie przygotowania nauczycieli do zadań dydaktyczno-wychowawczych, przy dużej aktywności nauczycieli w doskonaleniu swoich kompetencji, to jednak efekty tych zmian nie są wystarczające dla zapotrzebowania uczniów ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Niewątpliwie jest to powodem funkcjonującego w naszym kraju przestarzałego systemu kształcenia nauczycieli, nie zawsze adekwatnego do nowych tendencji i wymagań światowych współczesnej szkoły. Nadal notuje się negatywną selekcję do zawodu nauczyciela, jak również nie zawsze odpowiednią ofertę ze strony nauczycieli akademickich. Wielu z nich już od dawna nie uczestniczy w tzw. praktycznym procesie edukacyjnym z powodu braku przedszkoli, szkół, placówek, w których obligatoryjnie nauczyciel akademicki włączałby się w życie przedszkola czy szkoły. Ponadto wolny rynek edukacyjny spowodował powstanie wielu form dokształcania nauczycieli zbyt szybko, pobieżnie i bez wielkich wymagań. Obecne kształcenie nauczycieli powinno wynikać z potrzeby postrzegania edukacji włączającej jako procesu wspólnego nauczania i wychowania wszystkich uczniów. Oznacza to, że nauczyciel nie może być od tzw. normalnych i specjalnych. Powinien umieć radzić sobie ze wszystkimi uczniami [Al-Khamisy, 2013, s. 356]. Gotowość nauczycieli do zmian edukacyjnych, do których nie byli przygotowani w trakcie studiów i podczas wielu lat pracy, wymaga od nich specyficznych kompetencji, zwłaszcza osobowościowych, które wyrażają ich postawę twórczą i świadczą o ich gotowości do zmiany, tworzenia własnych wizji pracy w szkole, zinternalizowania norm, nawyków i technik ustawicznego uczenia się [Cudowska, 2009, s. 48–49]. Jest to postawa świadcząca o twórczym podejściu do życia, chęci współpracy z uczniami, administracją oświatową, przedstawicielami społeczności lokalnej.

Edukacja włączająca w kontekście makrosystemu odnosi się do szeroko rozumianych wartości, przekonań, norm i polityki społecznej, które kształtują i wpływają na systemy społeczne, w tym edukację. W Polsce makrosystem związany z edukacją włączającą obejmuje:

Politykę edukacyjną i regulacje prawne, co oznacza, że edukacja włączająca jest regulowana przez szereg ustaw i rozporządzeń, które mają na celu zapewnienie równości szans uczniom ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Najważniejszym aktem prawnym jest ustawa o systemie oświaty, która określa zasady edukacji włączającej i wskazuje na obowiązki szkół w zakresie dostosowywania programów nauczania, pomocy dydaktycznych oraz zapewniania odpowiedniego wsparcia psychologicznego. Z kolei Konwencja ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, która weszła w życie w 2008 roku, stanowi ramy dla polskiego systemu edukacyjnego, nakładając na państwo obowiązek zapewnienia dostępu do edukacji wszystkim dzieciom, niezależnie od ich zdolności czy niepełnosprawności.

W makrosystemie istotną rolę odgrywają kultura i społeczne postawy wobec różnorodności regulujące normy społeczne i kulturowe dotyczące postrzegania osób z niepełnosprawnościami oraz osób z różnych grup społecznych. W Polsce, podobnie jak w innych krajach, zmienia się podejście do osób ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi – coraz częściej dostrzega się konieczność włączenia ich do systemu edukacyjnego i zapewnienia im równości szans. Warto jednak zauważyć, że wciąż istnieją silne bariery kulturowe zarówno wśród części społeczeństwa, jak i nauczycieli, które mogą ograniczać skuteczność działań edukacji włączającej. Inkluzja edukacyjna w Polsce wymaga znaczących nakładów finansowych na poziomie centralnym i lokalnym. Kluczowe jest finansowanie i zasoby publiczne w ramach rządu i samorządów, które muszą zapewnić odpowiednie środki na adaptację szkół, zakup pomocy dydaktycznych, zatrudnienie specjalistów oraz wsparcie psychologiczne dla uczniów z SPE. W tym kontekście, na poziomie makrosystemu, decyzje polityczne i ekonomiczne mają bezpośredni wpływ na jakość edukacji włączającej. W Polsce mimo postępu wciąż występują znaczne dysproporcje w dostępności zasobów i wsparcia w różnych częściach kraju, co utrudnia równy dostęp do edukacji włączającej. Omawiany model edukacji w Polsce ma ogromny potencjał, ale jego skuteczność zależy od zaangażowania wszystkich poziomów systemu społecznego – od jednostek po instytucje państwowe.

Choć dostęp do edukacji staje się coraz bardziej powszechny, to nie zawsze idzie to w parze z jej jakością. Zbyt często edukacja jest powierzchowna i niedostosowana do realiów świata współczesnego. Wiele systemów edukacyjnych skupia się na tradycyjnych metodach nauczania, które nie zawsze odpowiadają na potrzeby nowoczesnych uczniów. Niedostateczne przygotowanie nauczycieli, przeładowany program nauczania czy przestarzałe zasady oceniania uczniów to problemy, które wciąż występują w wielu krajach. Edukacja powinna nie tylko zapewniać dostęp do wiedzy, ale także rozwijać umiejętności, kompetencje przyszłości niezbędne do

odnalezienia się w zglobalizowanym świecie, takie jak myślenie krytyczne, rozwiązywanie problemów, kreatywność czy zdolności cyfrowe.

W odpowiedzi na wyzwania związane z dostępnością i jakością edukacji coraz większy nacisk kładzie się na innowacyjne rozwiązania. Technologie takie jak e-learning czy nauka zdalna stają się coraz bardziej popularne, szczególnie podczas pandemii COVID-19, która wymusiła szybki rozwój takich form nauczania. Choć nie rozwiązują one wszystkich problemów związanych z dostępnością, stanowią ważny krok ku większej równości w dostępie do edukacji. Odpowiedź na pytanie, czy edukacja jest dostępna dla wszystkich, nie jest jednoznaczna. Choć istnieje wiele inicjatyw mających na celu zapewnienie powszechnej edukacji, nadal jest wiele barier, które uniemożliwiają pełny do niej dostęp. W krajach rozwijających się, w obliczu ubóstwa, wojen i tradycji kulturowych, dostęp do edukacji pozostaje wciąż wyzwaniem. Nawet w krajach rozwiniętych nierówności społeczne, ekonomiczne i technologiczne mogą skutkować brakiem równego dostępu do jakościowej edukacji.

W sytuacji globalnej hasło *Edukacja dla Wszystkich* jest ideałem, do którego się dąży, ale jeszcze nie jest w pełni osiągnięty. Jest to proces, który wymaga czasu, zmiany systemów edukacyjnych i eliminowania barier na poziomie globalnym i lokalnym. Choć możemy mówić o postępie, na pytanie o edukację dla wszystkich odpowiedź brzmi: „Wciąż jest to proces w drodze".

24.5. Jakość edukacji włączającej

Dostęp do edukacji to jedno, ale kluczowym aspektem jest również jakość tej edukacji. W wielu krajach edukacja, choć powszechna, niestety nie jest wystarczająco rozwinięta pod względem jakościowym. W krajach rozwijających się duża część szkół boryka się z brakiem wykwalifikowanych nauczycieli, niewystarczającą liczbą podręczników, przestarzałymi metodami nauczania i niskim poziomem programów edukacyjnych. Na przykład w wielu szkołach afrykańskich klasy są przepełnione, co utrudnia nauczycielowi indywidualną pracę z uczniami. W krajach rozwiniętych mimo lepszych zasobów jakość edukacji również bywa nierówna. Często szkoły publiczne są niedofinansowane, a system oceniania jest oparty na standardach testów, które niekoniecznie odzwierciedlają rzeczywiste umiejętności uczniów, takie jak kreatywność, zdolność krytycznego myślenia czy współpracy. Dodatkowo edukacja często nie nadąża za zmianami na rynku pracy. Młodzież ucząca się w tradycyjnych systemach edukacyjnych może nie być odpowiednio przygotowana do wyzwań związanych z cyfryzacją i globalizacją, które wymagają nowych umiejętności – programowania, zarządzania danymi czy rozwiązywania problemów [Booth, Ainscow, 2002].

24.6. Edukacja w kontekście przyszłości

Edukacja przyszłości będzie musiała zmierzyć się z nowymi wyzwaniami wynikającymi z dynamicznego rozwoju technologii, zmian klimatycznych, zmieniających się potrzeb rynku pracy oraz z pandemii i innych kryzysów globalnych. Technologia staje się kluczowym elementem edukacji – zarówno w postaci narzędzi wspierających nauczanie, jak i samych metod nauczania takich jak e-learning, który zyskał na znaczeniu szczególnie podczas pandemii COVID-19. Edukacja online, a także hybrydowe modele nauczania mogą pomóc w zniwelowaniu różnic pomiędzy obszarami miejskimi i wiejskimi, pozwalając uczniom z mniej uprzywilejowanych miejsc na dostęp do wysokiej jakości materiałów edukacyjnych. Jednak, jak już wspomniano, wciąż pozostaje to wyzwaniem związanym z dostępem do technologii.

W kontekście zmian na rynku pracy edukacja przyszłości będzie musiała położyć większy nacisk na rozwój kompetencji cyfrowych, kreatywności, innowacyjności, a także umiejętności miękkich jak współpraca, komunikacja czy elastyczność. Istnieje konieczność zmiany systemów edukacyjnych, aby lepiej odpowiadały na te potrzeby, przygotowując młodych ludzi do życia w społeczeństwach opartych na wiedzy i technologii.

Choć idea edukacji jest dla wszystkich wciąż obecna i uznawana za jedno z fundamentalnych praw człowieka, jej wcielanie w życie, wprawdzie bardzo trudne, jednak jest możliwe, ale wymaga dalszych działań i transformacji systemów edukacyjnych na całym świecie. Dają się obecnie wyraźnie zauważyć zarówno pozytywne zmiany, jak i negatywne.

24.7. Mocne i słabe strony edukacji włączającej w Polsce

Do mocnych stron edukacji włączającej zaliczymy:

- Równość szans. Edukacja włączająca umożliwia uczniom z różnymi potrzebami edukacyjnymi uczestniczenie w pełni w życiu społecznym i edukacyjnym, co zapewnia im większe szanse na rozwój. Dzięki tej integracji uczniowie uczą się współpracy, zrozumienia i akceptacji dla osób z różnymi ograniczeniami.
- Rozwój umiejętności społecznych. Włączając dzieci z różnymi trudnościami do standardowych klas, tworzymy środowisko, które sprzyja rozwijaniu umiejętności interpersonalnych, empatii i współpracy. Wspólna nauka z uczniami o różnych możliwościach rozwojowych pozwala na lepszą integrację i większą akceptację w życiu dorosłym.
- Indywidualne podejście. W edukacji włączającej nauczyciele są zmuszeni do dostosowywania metod nauczania do indywidualnych potrzeb uczniów, co po-

zytywnie wpływa na jakość nauki i pozwala dzieciom z trudnościami edukacyjnymi na większe zaangażowanie w proces edukacyjny.

- Przygotowanie do życia w społeczeństwie. Dzieci z niepełnosprawnościami lub specjalnymi potrzebami edukacyjnymi ucząc się w tradycyjnych klasach, lepiej przygotowują się do życia w społeczeństwie, gdzie często spotykają się z osobami o różnych potrzebach, zdolnościach i doświadczeniach.
- Kultura różnorodności. Włączenie dzieci o różnych potrzebach edukacyjnych sprzyja rozwojowi kultury różnorodności, a także zmienia postawy społeczne, promując tolerancję i szacunek dla osób z niepełnosprawnościami.

Do słabych stron edukacji włączającej zaliczymy:

- Brak wystarczających zasobów i wsparcia. Mimo wielu pozytywnych aspektów edukacji włączającej w Polsce szkoły wciąż zmagają się z niedoborem odpowiednich zasobów i wsparcia. Brak wykwalifikowanej kadry pedagogicznej, specjalistów (np. terapeutów, psychologów, pedagogów specjalnych) czy dostosowanych materiałów edukacyjnych utrudnia wdrażanie edukacji włączającej na odpowiednim poziomie. W niektórych szkołach brakuje także odpowiedniego wyposażenia, które pozwoliłoby uczniom z niepełnosprawnościami w pełni uczestniczyć w zajęciach.
- Nadmiar obciążeń dla nauczycieli. Nauczyciele, którzy pracują w klasach integracyjnych, często muszą radzić sobie z dużym stresem i obciążeniem związanym z dostosowywaniem programu nauczania do uczniów o różnym poziomie umiejętności. Ponadto czasem brakuje im odpowiednich szkoleń i wsparcia w zakresie pracy z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych, co może negatywnie wpływać na jakość nauczania.
- Trudności w integracji uczniów. Choć celem edukacji włączającej jest integracja uczniów z różnymi potrzebami edukacyjnymi, nie zawsze proces ten jest w pełni udany. Dzieci z poważnymi trudnościami w nauce mogą mieć problem z nadążaniem za programem nauczania, a ich rówieśnicy mogą nie do końca rozumieć ich potrzeby, co prowadzi do wykluczenia społecznego lub izolacji. Dodatkowo brak odpowiednich zasobów może powodować, że uczniowie ci nie dostają wystarczającego wsparcia.
- Nierówność w dostępie do edukacji włączającej. W większych miastach edukacja włączająca jest prowadzona na wyższym poziomie, z większą liczbą specjalistów i odpowiednich placówek. Natomiast w mniejszych miejscowościach i na terenach wiejskich dostęp do szkół integracyjnych, a także liczba nauczycieli specjalistów są ograniczone. W takich miejscach edukacja włączająca nie jest w pełni realizowana, co prowadzi do nierówności w dostępie do dobrej jakości edukacji.
- Przeciążenie uczniów. W przypadku dzieci z poważnymi trudnościami edukacyjnymi włączanie ich do tradycyjnych klas może prowadzić do nadmiernego obciążenia. Choć integracja daje korzyści społeczne, nie zawsze jest to najlepsze

rozwiązanie w przypadku uczniów, którzy wymagają intensywnej, specjalistycznej pomocy. Może to prowadzić do poczucia frustracji i obniżenia motywacji do nauki.

Edukacja włączająca w Polsce jest kluczowym elementem polityki edukacyjnej, która dąży do zapewnienia równego dostępu do edukacji wszystkim dzieciom, niezależnie od ich zdolności czy niepełnosprawności. Jej realizacja przebiega według sporządzonego projektu *Edukacja dla Wszystkich*, który to pierwsze swoje założenia i uwarunkowania czerpał z badań pilotażowych i uzyskanych wniosków [Al-Khamisy, Bogucka, 2009]. Aby system edukacji włączającej mógł w pełni rozwijać swój potencjał, konieczne są dalsze inwestycje w zakresie szkolenia nauczycieli, wsparcia specjalistów oraz dostosowania infrastruktury szkół do potrzeb uczniów z niepełnosprawnościami.

24.8. Edukacja jako proces dynamiczny i dialektyczny

Monitorując realizację edukacji włączającej, można jej przebieg porównać z procesem rozwoju jako aktywnym modelem zmian ilościowych i jakościowych. Kryteria wartościowania tak rozumianego procesu są zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Zachodzące zmiany stają się podstawą licznych przekształceń struktury tego procesu i jego funkcji, a nawet zadań. Z uwagi na kontekstualny charakter procesu edukacji z modelem cykliczno-fazowym i inkluzją, jako rodzajem zachodzących zmian w procesie rozwoju edukacji, wszystkie elementy tego układu ulegają zmianom, pozostają w ciągłym ruchu, są współzależne [Brzezińska, 2000, s. 58]. Rozwój edukacji jest zatem procesem wieloaspektowym, wieloczynnikowym, bardzo złożonym i zdeterminowanym wielością czynników. Edukację można zatem rozpatrywać jako wielość procesów, działań i oddziaływań, którym podlega człowiek.

Kiedy mówimy o edukacji włączającej jako procesie dynamicznym, mamy na myśli to, że jest to proces ciągły, który zmienia się i rozwija w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby uczniów, systemu edukacyjnego i społeczeństwa. Dynamiczność tego procesu oznacza, że edukacja włączająca nie jest czymś statycznym, ustalonym raz na zawsze, lecz wymaga ciągłego dostosowywania, innowacji i refleksji. Zmieniają się metody nauczania, narzędzia, które wspierają uczniów, a także podejście pedagogiczne, które wciąż ewoluuje, aby sprostać rosnącym wyzwaniom. Edukacja włączająca jest również procesem dialektycznym, co oznacza, że rozwój tej koncepcji jest wynikiem interakcji i przeciwstawnych sił, które się ze sobą ścierają i wzajemnie kształtują. Dialektyka odnosi się do procesu rozwoju przez sprzeczności, w którym różne stanowiska, opinie i doświadczenia prowadzą do nowych rozwiązań i lepszego zrozumienia. W kontekście edukacji włączającej dialektyczność może polegać na interakcji pomiędzy tradycyjnym systemem edukacyjnym, który stawia na jednolitość, a nowymi wymaganiami związanymi z różno-

rodnością uczniów. W tym wypadku różne podejścia do nauczania (np. tradycyjne vs. inkluzyjne) mogą wchodzić w konflikt, ale ten konflikt prowadzi do tworzenia nowych modeli edukacji, które uwzględniają indywidualne potrzeby uczniów.

24.9. Edukacja włączająca jako proces rozwoju oraz regresji

Teza, że edukacja włączająca to **długotrwały proces rozwoju**, ale też **proces regresji**, wskazuje na złożoną i wieloaspektową naturę tego podejścia edukacyjnego. Oznacza to, że chociaż edukacja włączająca stanowi obiecującą drogę ku pełnej integracji i równym szansom dla wszystkich uczniów, to jednak napotyka również liczne trudności, które mogą prowadzić do stagnacji, a w niektórych przypadkach nawet do regresji w realizacji założeń inkluzji.

Edukacja włączająca to długotrwały proces rozwoju, który wymaga czasu i dynamiki. Wprowadzenie pełnej inkluzji edukacyjnej nie jest czymś, co może zostać osiągnięte z dnia na dzień. Jest to proces wieloetapowy, który wymaga zmiany na poziomie instytucjonalnym, pedagogicznym, społecznym i legislacyjnym. Oto kluczowe aspekty tego długotrwałego procesu:

- **Zmiana postaw społecznych i edukacyjnych**. Tradycyjne podejście do edukacji, w którym uczniowie z niepełnosprawnościami lub specjalnymi potrzebami edukacyjnymi są często izolowani w oddzielnych klasach lub szkołach, jest głęboko zakorzenione w systemie edukacyjnym. Przejście na model edukacji włączającej wymaga stopniowej zmiany postaw nauczycieli, rodziców, uczniów oraz społeczeństwa. Wymaga to również odpowiednich programów edukacyjnych, które będą dostosowane do zróżnicowanych potrzeb.
- **Szkolenie i wsparcie dla nauczycieli**. Wprowadzenie edukacji włączającej wiąże się z koniecznością przeszkolenia nauczycieli, którzy muszą być gotowi do pracy z uczniami o różnych potrzebach. To wymaga szkoleń zarówno w zakresie indywidualnych potrzeb uczniów, jak i w zakresie dostosowywania metod nauczania i materiałów edukacyjnych.
- **Adaptacja systemu edukacyjnego**. Zmiana w infrastrukturze szkół, dostosowanie przestrzeni szkolnych do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, a także wprowadzenie nowoczesnych technologii wspierających proces nauczania (np. technologie wspomagające uczniów z dysleksją, autyzmem czy innymi trudnościami) są kolejnymi elementami długotrwałego procesu rozwoju edukacji włączającej.

Mimo że edukacja włączająca jest procesem pozytywnym, promującym równość i integrację, napotyka również na liczne wyzwania i bariery, które mogą prowadzić **do regresji**, czyli cofnięcia się w osiąganiu założonych celów. Czasami wprowadzenie inkluzji nie przynosi oczekiwanych rezultatów, a nawet może prowadzić do

sytuacji, w których uczniowie z niepełnosprawnościami lub specjalnymi potrzebami edukacyjnymi nie otrzymują odpowiedniego wsparcia. Regresja może przejawiać się w kilku aspektach:

- **Brak zasobów i wsparcia**. W wielu przypadkach szkoły nie dysponują wystarczającymi zasobami finansowymi, personalnymi (np. asystenci nauczycieli, psycholodzy, terapeuci) ani technologicznymi, aby skutecznie wdrożyć edukację włączającą. Może to prowadzić do sytuacji, w których uczniowie z niepełnosprawnościami są po prostu „wrzucani" do klasy bez odpowiedniego wsparcia, co skutkuje ich wykluczeniem lub marginalizowaniem.
- **Niedostateczne przygotowanie nauczycieli**. Choć wprowadza się programy szkoleniowe dla nauczycieli, w wielu przypadkach nie są one wystarczająco systematyczne ani efektywne. Nauczyciele mogą nie mieć odpowiednich kompetencji, aby umiejętnie pracować z uczniami z różnymi rodzajami trudności. W rezultacie mogą się zdarzyć przypadki, w których uczniowie z niepełnosprawnościami nie są w pełni włączani w życie klasy, a ich potrzeby edukacyjne nie są odpowiednio adresowane.
- **Zbyt duża liczba uczniów w klasach**. W niektórych sytuacjach mimo chęci wdrożenia edukacji włączającej klasy mogą być zbyt liczne, co uniemożliwia skuteczną pracę z uczniami wymagającymi indywidualnego podejścia. Zbyt duża liczba uczniów w klasie może prowadzić do tego, że nauczyciel nie będzie w stanie skutecznie zajmować się uczniem z trudnościami, co może prowadzić do regresji w procesie inkluzji.
- **Niedostateczna współpraca i integracja**. Często edukacja włączająca jest postrzegana przez niektóre szkoły jako „osobny projekt", a nie jako element codziennej praktyki edukacyjnej. Brak pełnej integracji w codziennym nauczaniu, współpracy pomiędzy nauczycielami różnych przedmiotów, a także między szkołą a rodziną ucznia może prowadzić do sytuacji, w których edukacja włączająca nie realizuje swoich założeń.
- **Sprzeczności w systemie edukacyjnym**. Czasami mogą się pojawić sprzeczności między polityką edukacyjną a rzeczywistością w szkołach. Choć na poziomie centralnym i lokalnym podejmowane są wysiłki na rzecz inkluzji, to w praktyce edukacja włączająca może być wdrażana w sposób, który nie przynosi oczekiwanych efektów.

W kontekście regresji w edukacji włączającej warto zauważyć, że może ona dotyczyć zarówno uczniów, jak i całych instytucji edukacyjnych. Może się zdarzyć, że w obliczu braku wystarczających zasobów lub przeciążenia systemu szkoły zaczną ograniczać dostęp do edukacji włączającej, decydując się na powrót do tradycyjnych, segregujących modeli edukacyjnych. W takiej sytuacji może dochodzić do regresji w rozwoju systemu edukacyjnego, w którym wprowadzenie edukacji włączającej zostaje powstrzymane w wyniku niewystarczających zmian strukturalnych.

Teza, że edukacja włączająca to zarówno proces rozwoju, jak i regresji, jest zatem uzasadniona, ponieważ mimo postępującego procesu rozwoju włączania uczniów z różnymi potrzebami edukacyjnymi cały czas istnieją liczne bariery, które mogą prowadzić do trudności, stagnacji lub cofania się w tym procesie. Ostateczny sukces edukacji włączającej zależy od wielu czynników, w tym zasobów, postaw nauczycieli, odpowiednich szkoleń oraz współpracy między szkołami, rodzinami i społecznościami. W tym miejscu warto się odnieść do niezwykle ciekawego dyskursu [Krauze, 2023] nad teoretycznymi czy też praktycznymi uwarunkowaniami realizacji edukacji włączającej. W artykule *Edukacja włączająca w dyskursie hipokryzji* autor podkreśla, że zagrożenia w strategii realizacyjnej edukacji włączającej są artykułowane z coraz większą intensywnością, począwszy od szybkiego tempa realizacji, braku specjalistów, nieprzygotowanej szkoły i nauczycieli, kończąc na konkretnych przykładach niepowodzeń integracyjnych czy wątpliwej, nierzadko pozorowanej inkluzji w postaci edukacji domowej. Krauze rozpatruje edukację z punktu dyskursu hipokryzji, mając na celu ukazanie przeszkód na drodze realizacji idei edukacji włączającej, zarówno tych leżących po stronie nauk zajmujących się niepełnosprawnością, jak i po stronie urzędników, którzy taką edukację przygotowują. Funkcjonujący społeczny model niepełnosprawności nie spełnia, niestety, swojej funkcji, bowiem „kluczowe stają się kategorie opresji, wykluczenia i normalizacji" [Tamże, s. 94]. Okazuje się, że walka z wykluczeniem związana jest z wieloma negatywnymi konsekwencjami . „Jedną z nich jest tworzenie syndromu grupy postulującej, pokrzywdzonej, walczącej, domagającej się, roszczeniowej. W społeczeństwie budowany jest dyskurs żądań niepełnosprawnych, który wpływa negatywnie na grupę żądającą, jak i jej społeczne postrzeganie" [Tamże, s. 94]. Przedstawiony w projekcie *Edukacja dla Wszystkich* model do realizacji zakłada, że zróżnicowanie potrzeb edukacyjnych uczniów jest zjawiskiem naturalnym, które stanowi wyzwanie dla systemu edukacji i jednocześnie jest jego kapitałem.

Proponuje się zatem odejście od wyjaśnienia potrzeb edukacyjnych w modelu medycznym na rzecz podejścia bio-psycho-społecznego. Projekt *Edukacja dla Wszystkich* w pełni akceptuje różnorodność osób uczących się i za cel stawia stworzenie środowiska sprzyjającego ich indywidualnemu, optymalnemu rozwojowi z uwzględnieniem konstruktywnych relacji społecznych i ich troski o dobro wspólne [Model „Edukacja dla Wszystkich", 2022].

Wśród badań z pedagogiki specjalnej liczni autorzy ukazują sceptyczny stosunek szkół, dyrektorów i nauczycieli wobec edukacji włączającej [Al-Khamisy, 2013; Chrzanowska, 2021; Cytowska, 2016; Gajdzica, Rottermund, Klinik (red.), 2008]. Wydaje się jednak, że wniosków z tych badań projekt *Edukacja dla Wszystkich* nie uwzględnia i nie dostrzega.

Mimo że realizacja projektu zakłada włączenie uczniów z niepełnosprawnością w tzw. edukację masową, w konsekwencji podkreśla różnorodności i inności wśród uczniów niezależnie od ich potencjału. „Wymaga to przygotowania szkoły jako instytucji, a uczniów, nauczycieli i rodziców jako uczestników dyskursu

o niepełnosprawności. Takich działań także nie ma, a te które są, raczej budują dyskurs lęku i niechęci inkluzyjnej wśród nauczycieli i rodziców dzieci pełnosprawnych, aniżeli go redukują. Brak też zasobów, by realizować ten projekt" [Krauze, 2003, s. 96]. Można wątpić, żeby administracja, nauczyciele, rodzice, których droga edukacyjna od bardzo wielu lat zakładała zróżnicowanie i wykluczanie inności, szczególnie niepełnosprawności, nagle praktykowali bez przymusu integrację i włączanie.

24.9. Zakończenie

Na zakończenie nasuwa się po raz drugi to samo pytanie: Czy inkluzja będzie dana wszystkim uczniom z niepełnosprawnością? Niestety, zarówno teoretycy, jak i praktycy są zdania, że nie tylko w bliższej perspektywie tak się nie stanie, ale też jeszcze przez długie lata edukacja inkluzyjna nie będzie dostępna dla wszystkich, a nawet w pewnych przypadkach niepełnosprawności możliwe, że nigdy. „Nie jest bowiem pewne, czy i kiedy współczesne społeczeństwo będzie w stanie przezwyciężyć dominującą normatywność i jej negatywne konsekwencje do Innego człowieka" [Krauze, 2023, s. 100].

Bibliografia

Al-Khamisy D. [2013], *Edukacja włączająca edukacją dialogu. W poszukiwaniu modelu edukacji ucznia ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.

Al-Khamisy D., Bogucka J. (red.) [2009], *Szkoła dla wszystkich. Uczeń niepełnosprawny w szkole ogólnodostępnej*, CMPPP, Warszawa.

Booth T., Ainscow M. [2002], *The Index for Inclusion – Developing Learning and Participation in Schools*, Centre for Studies on Inclusive Education.

Chrzanowska I. [2021], *Nauczyciele o szansach i barierach edukacji włączającej*, WN PWN, Warszawa.

Cudowska A. [2009], *Rola nauczyciela w zmianie oświatowej*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Zarządzania i Spraw Społecznych", 1(5), Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie.

Cytowska B. [2016], *Przegląd badań empirycznych nad inkluzją w edukacji*, „Problemy Edukacji, Rehabilitacji i Socjalizacji Osób Niepełnosprawnych", 22(1).

Gajdzica Z., Rottermund J., Klinik A. (red.) [2008], *Uczeń niepełnosprawny i jego nauczyciel w przestrzeni szkoły*, Oficyna Wydawnicza „Impuls", Kraków.

Haug P. [2017], *Understanding Inclusive Education: Ideals and Reality*, „Scandinavian Journal of Disability Research", 19(3).

Krauze A. [2023], *Edukacja włączająca w dyskursie hipokryzji*, „Studia z Teorii Wychowania", 1(42).

Model „Edukacja dla Wszystkich" – propozycje zmian w edukacji włączającej [2022], https://www.gov.pl/web/edukacja-i-nauka/edukacja-dla-wszystkich-kompleksowa-pomoc-dla-kazdego-dziecka-ucznia-i-jego-rodziny (dostęp: 01.04.2025).

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 17 listopada 2010 r. w sprawie warunków organizowania kształcenia, wychowania i opieki dla dzieci i młodzieży niepełnosprawnych oraz niedostosowanych społecznie w przedszkolach, szkołach i oddziałach ogólnodostępnych lub integracyjnych, (Dz.U. z 2010 r. Nr 228, poz. 1490).

UNESCO [2005], EFA Global Monitoring Report Team: *Education for All – the Quality Imperative*, UNESCO.

UNESCO [2009], *Wytyczne określające kierunek polityki włączającej w dziedzinie edukacji*, Europejska Agencja Rozwoju Edukacji Uczniów ze Specjalnymi Potrzebami.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (t.j. Dz.U. 2024 r. poz. 750).

Rozdział 25. Zmiana motywów studiowania w opiniach studentów

Agnieszka Zając

25.1. Wstęp

Młodzież studiująca nie stanowi monolitu, jest grupą wewnętrznie zróżnicowaną. Charakteryzują ją takie cechy jak: określona odrębność, różnorodność lub jedność wiekowa (zależnie od wybranego trybu studiów), różny status społeczny, poczucie wspólnoty, własny system wartości, a także organizacja wewnętrzna [Góralska, 2003, s. 53–54]. Wspomniane różnice powodują, że każdy młody człowiek podejmuje naukę w szkole wyższej z innych powodów.

W szkołach wyższych studenci realizują najwyższy poziom kształcenia w strukturze systemu oświaty. To właśnie spośród absolwentów uczelni wyższych (w tym przypadku kierunków pedagogicznych i psychologicznych) wywodzą się przyszli nauczyciele, wychowawcy, pedagodzy, psychologowie, terapeuci. Od jakości ich wykształcenia zależy kondycja współczesnej szkoły, a także wykształcenie naszych dzieci. Uzasadnia to doniosłość dydaktycznej funkcji uczelni, która dokonuje się nie tylko przez odpowiednią organizację procesu kształcenia, ale także samodzielne studiowanie.

„Studiowanie nie może sprowadzać się tylko do opanowania przez studentów zasobu gotowej wiedzy, ale musi przyczyniać się do wykształcenia samodzielnej, badawczej i twórczej postawy studenta […] musi być ukierunkowane na rozwijanie i doskonalenie twórczej osobowości" [Bereźnicki, 1998, s. 96]. Jest ono aktywnym zdobywaniem wiedzy i charakteryzuje się dużą samodzielnością studenta. Nie polega tylko i wyłącznie na uczestnictwie w zajęciach dydaktycznych, zaliczaniu ko-

lokwiów czy zdawaniu egzaminów, ale w dużej mierze na pracy własnej studenta, jego zaangażowaniu oraz chęci poszukiwania nowej wiedzy.

Studiowanie jest działalnością intelektualną. Termin ten wywodzi się z języka łacińskiego *studio ui,* co oznacza: „starać się usilnie o coś, przykładać się do czegoś, dążyć do czegoś, szukać czegoś [...] uczyć się, przykładać do nauki" [Kumaniecki, 1965, s. 474]. Studiowanie oznacza zatem „samodzielne zdobywanie wiedzy w formie zajęć organizowanych przez uczelnię wyższą […] jest złożoną działalnością umysłową, a studiujący dokonuje różnorodnych operacji, w wyniku których materiał programowy zostaje przez niego opanowany. W takim układzie studiowanie jako uczenie się jest aktywnym zdobywaniem wiedzy" [Półturzycki, 2006, s. 244]. Półturzycki formułuje warunki, jakie powinny być spełnione, aby proces studiowania mógł zaistnieć w pełni:

- konieczne jest, aby każdy student zrozumiał sens i potrzebę zdobywania przez siebie wiedzy w trakcie podjętych studiów – powinien ująć to w swoim szerokim planie potrzeb życiowych i intelektualnych;
- uczeniu się powinno towarzyszyć osobiste zainteresowanie przedmiotem studiów, będące czynnikiem emocjonalnym, przyspieszającym i utrwalającym skojarzenia w korze mózgowej;
- niezbędne jest rozumienie tego co się poznaje; myślowe i adekwatne ujmowanie zależności między elementami wchodzącymi w skład percypowanego materiału;
- niezwykle istotne jest myślowe opracowanie materiału, które polega na tworzeniu logicznej i jasnej całości wiedzy zdobywanej, stale uzupełnianej i wzbogacanej;
- dla trwałych rezultatów uczenia się nieodzowne jest uświadomienie sobie przez studiującego potrzeby i przydatności przyswajanego materiału (a nie tylko nastawienie się na pozytywne zdanie egzaminu);
- zwieńczeniem warunków skutecznego studiowania jest stała aktywność umysłowa, wyrażająca się w poznawaniu rzeczywistości (w tym także wiedzy programowej) poprzez aktywne działanie i myślenie oraz wypracowanie własnego stylu uczenia się i studiowania [Półturzycki, 2006, s. 244].

Spełnienie wymienionych warunków dobrego studiowania wymaga opanowania szeregu umiejętności, które student zdobywa w toku tej działalności poprzez nabywane doświadczenie. Podstawą jest również obcowanie z odpowiednią literaturą studiowanej dyscypliny, a także sięganie do pozycji źródłowych, pozwalające na pogłębione poznanie przedmiotu. Każda dyscyplina naukowa ma swoją specyfikę, która determinuje sposób (formy, metody, organizację itp.) studiowania.

Z pojęciem „studiowanie" blisko związane (choć nie tożsame) jest pojęcie samokształcenia. To właśnie efektywne studiowanie wymaga od studenta umiejętności samokształcenia. Samokształcenie zaś bardzo często rozwijane jest w procesie świadomego i mądrego studiowania.

Pojęciem samokształcenia zajmuje się bardzo wielu autorów i możemy się spotkać z różnymi definicjami, jedne z nich wiążą pojęcie samokształcenia z pojęciem samowychowania, inne utożsamiają pojęcie kształcenia z samokształceniem, jeszcze inne nie wykluczają pośredniego czy fragmentarycznie bezpośredniego kierownictwa nauczyciela (tzw. samokształcenie kierowane – wspomagane) i w dużej mierze o takim samokształceniu będzie mowa w tym rozdziale (o to także zostali zapytani respondenci uczestniczący w badaniach zarówno w 2013 roku, jak i 2025 roku).

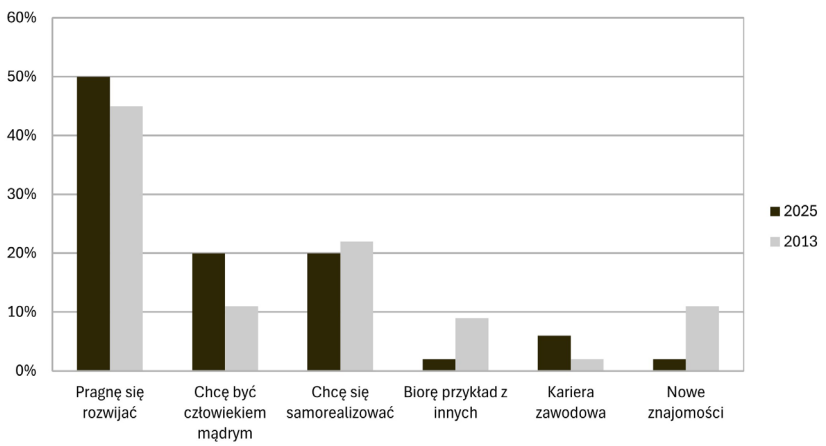
Matulka rozumie samokształcenie jako „proces, tzn. ciąg logicznie ze sobą powiązanych, ściśle zorganizowanych czynności osoby uczącej się, mającej na celu samodzielne, bez bezpośredniego kierownictwa nauczyciela przyswojenie sobie pożądanych informacji, sprawności intelektualnych i manipulacyjnych oraz wyćwiczenie zdolności poznawczych i spostrzegania, uwagi, wyobraźni, pamięci i krytycznego myślenia" [Matulka, 1979, s. 61–62]. Autorka termin „samokształcenie" rezerwuje dla tych działań, które dotykają rozwoju intelektualnego człowieka i jego intelektualnej kultury (zdobywanie wiedzy, wyrabianie sprawności intelektualnych oraz praktycznych umożliwiających posługiwanie się zdobytą wiedzą). Są także tacy autorzy, m.in. Hessen, którzy wykazują związek samokształcenia z działalnością badawczą (najbardziej charakterystyczny dla edukacji wyższej w procesie studiowania), twierdząc, że „na uniwersytecie studium polega na tym, że student bierze udział w badawczej pracy swojego profesora. Student i profesor jednakowo i wspólnym wysiłkiem […] posuwają naukę naprzód. Wykształcenie jest zatem na tym etapie pracą samodzielną, czyli samokształceniem w wybitnym sensie tego słowa, gdyż profesor nie jest niczym innym jak badaczem naukowym wprowadzającym swych uczniów w zagadnienia, metody współczesnej nauki oraz kierownikiem ich pracy badawczej. Studium akademickie, ujęte w tym sensie, zakłada, że student wyniósł ze szkoły chęć i umiejętność dalszego kształcenia się jako wolnego samokształcenia. Toteż człowiek wykształcony jest to człowiek, który ma zapał do samokształcenia i umie się kształcić sam – nie dla dyplomu, lecz dla czystego zainteresowania dla wiedzy" [Hessen, 1939].

Podsumowując, należałoby dążyć do tego, by studiowanie było: świadome – kiedy student wie do czego zmierza i co jest jego celem, krytyczne – zarówno w stosunku do samego siebie, jak i literatury, z którą ma styczność, dynamiczne – rozwijające się, od studiowania płytkiego do studiowania mądrego, i aby rozwijało umiejętności samokształcenia (efektywne zdobywanie wiedzy, analizowanie źródeł i poszukiwanie informacji).

Krótki wstęp teoretyczny jest jedynie wprowadzeniem w to, co najbardziej istotne w tym tekście, czyli przekazanie opinii studentów na temat motywów studiowania oraz ich umiejętności samokształcenia.

25.2. Opis wyników badań

Badania ankietowe zostały przeprowadzone na kierunkach pedagogiki i psychologii w latach 2013 i 2025. W roku 2013 ankietę w formie papierowej wypełniło 110 studentów, a w 2025 roku 98 studentów. Celem badania było wskazanie m.in. motywów studiowania. Jednak oprócz motywów studiowania niezwykle istotna jest naczelna wartość uczelni, która nadaje jej swoisty charakter. Zgodnie z tym w przeprowadzonych badaniach skojarzono z motywami studiowania naczelną wartość uczelni i o to także zapytano respondentów. Jak już wskazano, studiowanie łączy się także z pojęciem „samokształcenie". To studia dają studentom niezbędną wiedzę i umiejętności, a dodatkowe samokształcenie pozwala im rozwijać się i osiągać sukcesy zawodowe. W związku z tym studenci oprócz ankiety dotyczącej motywów studiowania i naczelnej wartości studiowania na uczelni otrzymali także autorski test samokształcenia, w którym określali prawdziwość zapisanych w teście zdań. Część z podanych stwierdzeń (10 z 21) świadczyła o podejmowanym przez studentów samokształceniu, pozostałe odnosiły się do wiedzy potocznej, literatury beletrystycznej itp. Ponadto do każdego stwierdzenia została przypisana odpowiednia punktacja (dotyczyła ona stwierdzeń zamieszczonych na rysunku 25.3), która po zsumowaniu stworzyła trzy poziomy samokształcenia (od poziomu niskiego, poprzez poziom średni, aż do wysokiego, których rozkład procentowy pokazano na rysunkach 25.4 i 25.5. Oprócz tego studenci w 2025 roku mieli przedstawić własną definicję studiowania, tzn. własnymi słowami opisać, czym dla nich jest studiowanie, a także napisać samodzielnie, jakie głównie motywy skłoniły ich do podjęcia nauki w szkole wyższej (wypowiedzi studentów na ten temat w formie cytatów zostały zamieszczone w dalszej części rozdziału). Pytania otwarte miały zweryfikować odpowiedzi zawarte w kwestionariuszu ankiety i jak najpełniej ukazać rozumienie przez studentów pojęcia „studiowanie" oraz związanych z nim zagadnień.



Rysunek 25.1. Analiza porównawcza motywacji do studiowania w latach 2013 i 2025 (%)
Źródło: opracowanie własne.

Współcześni młodzi ludzie coraz częściej decydują się na kontynuowanie nauki po maturze, rozpoczynając studia. Na decyzję o podjęciu dalszej nauki wpływa wiele różnych motywów. Żyjemy w szczególnych czasach szybkich przemian, nowinek technicznych i związanych z tym różnych wyzwań. Zmiany te znajdują odzwierciedlenie w wartościach i motywacjach jednostek.

Analiza porównawcza wyników badań z lat 2013 i 2025 pozwala dostrzec wyraźnie zarysowujący się kierunek zmian w nastawieniu ludzi do samorozwoju, kształcenia, relacji międzyludzkich, a także kariery zawodowej. Widoczny jest zwłaszcza wzrost znaczenia rozwoju osobistego, a także większe znaczenie zdobywanej wiedzy i umiejętności. Zmiany te mogą sugerować rosnącą świadomość własnych celów, a także większy nacisk na indywidualne dążenia. Odbywa się to niejednokrotnie kosztem relacji społecznych. Przedstawione wnioski szczegółowo omawiają te zjawiska.

„Pragnę się rozwijać" – to najczęściej wybierany motyw przez studentów pedagogiki i psychologii zarówno w 2013 roku, jak i 2025 roku, z tym że w 2025 roku odsetek osób wskazujących ten motyw nieznacznie wzrósł (z 45% w roku 2013 do 50% w roku 2025). Co piąty respondent deklaruje chęć samorealizacji. Motyw „chcę być człowiekiem mądrym" praktycznie podwoił liczbę swoich zwolenników, co może świadczyć o rosnącym znaczeniu kompetencji intelektualnych w życiu studentów. Spory spadek wskazań odnotował natomiast motyw „biorę przykład z innych", co może sugerować zmniejszenie znaczenia autorytetów, a także większy indywidualizm w decydowaniu o własnym życiu. Motyw „kariera zawodowa" w 2025 roku okazał się nieco bardziej istotny niż w 2013 roku, jednak nadal pozostaje jednym z mniej ważnych czynników. W roku bieżącym jedynie dwóch z 98 studentów wskazało „nowe znajomości" jako główną motywację do podjęcia studiów.

Tabela 25.1 zawiera tylko kilka losowo wybranych definicji i motywów studiowania zaproponowanych przez studentów pedagogiki i psychologii w roku 2025. Definicje pojęcia „studiowanie", a także wskazane przez studentów motywy studiowania podkreślają różne aspekty tego procesu i pokazują jego wielowymiarowość. Studenci w większości stworzonych definicji (nie tylko tych zamieszczonych w tabeli 25.1, ale także w pozostałych przeanalizowanych definicjach) wskazują, że studiowanie to dla nich nie tylko przyswajanie wiedzy i kształtowanie umiejętności, ale także wymiana doświadczeń oraz współpraca z innymi studentami i wykładowcami. Dla niektórych studiowanie to również inwestycja w przyszłość i narzędzie do realizacji ambicji związanych w wykonywanym zawodem. Wśród głównych motywów studiowania studenci wymieniają: rozwój zarówno zawodowy („większe możliwości zawodowe" i „możliwość awansu"), jak i osobisty („chęć samorozwoju", „poszerzanie wiedzy w dziedzinie, z którą jestem już związana"). Niektórzy studenci jako główny motyw podjęcia nauki w szkole wyższej wymieniają chęć pogłębienia własnej wiedzy i udoskonalenia metod pracy, a także uzyskanie wyższego wykształcenia – niezbędnego w dalszej pracy zawodowej. Opisane własnymi słowami motywy studiowania jak i przygotowane przez studentów własne

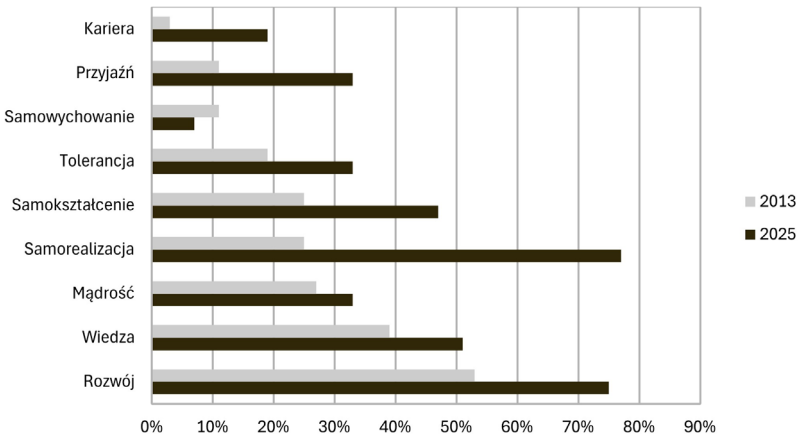
definicje potwierdzają odpowiedzi respondentów zebrane na podstawie ankiety dotyczącej motywów studiowania.

Tabela 25.1. Definicje i główne motywy studiowania w 2025 roku

Student	Definicja studiowania	Główny motyw podjęcia studiów
Student nr 1	„Studiowanie to dla mnie proces nauki, który nie tylko rozwija wiedzę w konkretnej dziedzinie, ale również kształtuje umiejętności, które pomagają w lepszym zrozumieniu siebie i otaczającego świata. Studiowanie to nie tylko zdobywanie wiedzy teoretycznej, ale także praktyczne przygotowanie do wyzwań zawodowych, które wymagają zarówno umiejętności analitycznych, jak i empatii”	„Motywacją do podjęcia studiów pedagogicznych przeze mnie jest długoletnia praca z dziećmi, która stała się fundamentem dalszego rozwoju zawodowego. Chciałabym nauczyć się nowych metod pracy, które pozwolą mi jeszcze efektywniej wspierać dzieci w ich rozwoju”
Student nr 2	„Studiowanie to proces zdobywania wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia w określonym obszarze nauki. Systematyczne przyswajanie wiedzy teoretycznej i praktycznej poprzez udział w wykładach, ćwiczeniach, badaniach naukowych oraz różnych projektach”	„Moją motywacją do podjęcia studiów są większe możliwości zawodowe. Studia otwierają drzwi do lepszych i bardziej stabilnych stanowisk zawodowych oraz pozwalają na rozwój kariery”
Student nr 3	„Studiowanie to dla mnie proces zdobywania wiedzy teoretycznej poprzez naukę oraz umiejętności praktycznych poprzez praktyki zawodowe potrzebne mi do pracy z dziećmi”	„Moją motywacją do podjęcia studiów jest chęć uzyskania wyższego wykształcenia i kwalifikacji zawodowych”
Student nr 4	„Studiowanie to inwestycja w przyszłość, która otwiera drzwi do nowych możliwości i pozwala na realizację marzeń. Studia dają mi narzędzia, które pozwolą mi skutecznie pomagać uczniom. Chcę zdobywać wiedzę i umiejętności by być dla nich prawdziwym wsparciem”	
Student nr 5	„Studiowanie to poszerzanie i zgłębianie wiedzy w określonym temacie oraz późniejsze wykorzystanie jej w praktyce. Pozwala na zdobycie odpowiednich narzędzi do wykonywania zawodu”	„Motywacją do podjęcia studiów była chęć samorozwoju oraz poszerzenia wiedzy w dziedzinie, z którą jestem już związana w pracy zawodowej od kilku lat. Duże znaczenie miała również perspektywa późniejszych zmian zawodowych dzięki zdobytym nowym kwalifikacjom”
Student nr 6	„Dla mnie studiowanie to nie tylko zdobywanie wiedzy, ale przede wszystkim ciągły rozwój osobisty i zawodowy. To proces, który pozwala mi poszerzać swoje kompetencje oraz odkrywać nowe obszary w dziedzinie, która jest mi szczególnie bliska – pedagogiki. Dzięki studiom mam możliwość pogłębiania wiedzy teoretycznej, ale także jej praktycznego zastosowania w pracy z dziećmi. Niezwykle cenne jest dla mnie również poznawanie różnych perspektyw i metod pracy, co umożliwia wymiana doświadczeń i rozmowy z innymi studentami oraz wykładowcami”	

Student	Definicja studiowania	Główny motyw podjęcia studiów
Student nr 7	„Studiowanie to dla mnie możliwość zdobywania nowych kwalifikacji, poszerzenie swojego CV, rozwój osobisty, który w dorosłym życiu jest niezwykle istotny”	„Motywacją do podjęcia studiów była dla mnie przede wszystkim chęć dalszego rozwoju, poszerzanie swoich kwalifikacji zawodowych, które pozwolą mi skuteczniej i efektywniej wykonywać swoją pracę oraz możliwość awansu zawodowego”

Źródło: opracowanie własne.

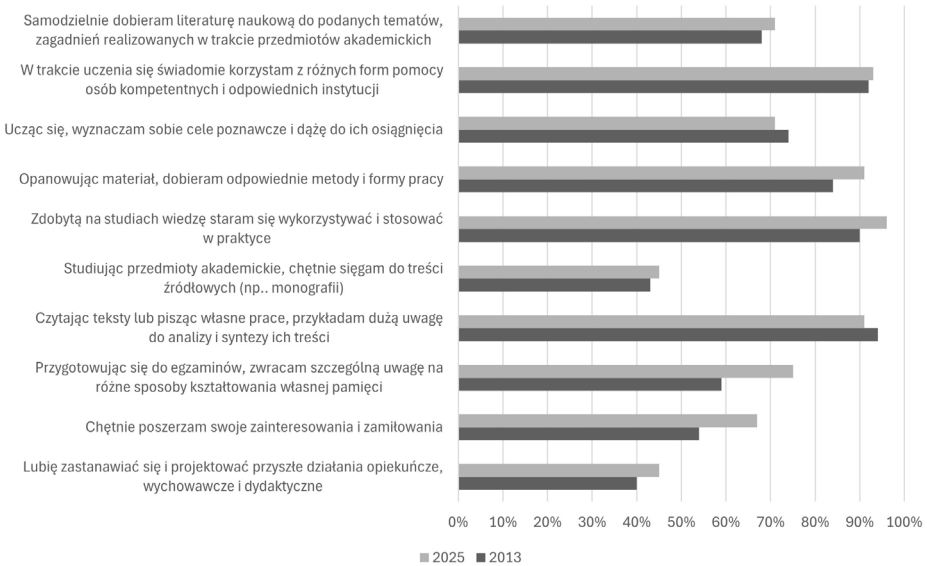


Rysunek 25.2. Naczelna wartość studiowania na uczelni w opinii studentów pedagogiki i psychologii (%)

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 25.2 przedstawia porównanie naczelnej wartości studiowania na uczelni w opinii studentów w latach 2013 i 2025. Dane ukazują spore zmiany w hierarchii priorytetów, jakie kierują jednostkami w badanych latach. Nastąpił znaczny wzrost wartości, jaką jest „rozwój”(z około 53% w 2013 roku do około 75% w 2025 roku), a także „samorealizacja”, którą w roku 2013 wskazywał zaledwie co czwarty studenta, dziś aż 77% studentów. Pokazuje to wzrost świadomości potrzeby samodoskonalenia, co jest niezwykle budujące z perspektywy procesu studiowania. Wartość „wiedza” także znacznie wzrosła (z 39% w roku 2013 do 51% w roku 2025), co może sugerować, że studenci odczuwają coraz większą potrzebę rozwoju intelektualnego, a co za tym idzie podnoszenia swoich kwalifikacji, poszerzania wiedzy i kompetencji. Nastąpił też duży wzrost znaczenia wartości społecznych takich jak „tolerancja” i „ przyjaźń” jako jednych z naczelnych wartości studiowania na uczelni. Nie znalazła natomiast swojego przełożenia na motyw studiowania wartość „nowe znajomości”, którą wskazało zaledwie 2% respondentów. Nadal pozostaje na niskim poziomie „samowychowanie”, poniżej 10%. Niska ocena samowychowania sugeruje, że studentom znacznie bardziej zależy na zdobywaniu wiedzy i umie-

jętności niż na świadomym kształtowaniu własnego charakteru. Może to wynikać z potrzeb, jakie stawia przed nimi dzisiejsza rzeczywistość, która znacznie większy nacisk kładzie na edukację i rozwój zawodowy niż na kształtowanie postaw i wartości studenta – przyszłego pracownika. Natomiast „kariera" pomimo sporego wzrostu wskazań wciąż nie stanowi priorytetu wśród wskazywanych wartości. Jest zdecydowanie mniej ważna w porównaniu z wartościami związanymi z rozwojem osobistym. Być może wynika to z tego, że studenci postrzegają sukces zawodowy właśnie jako skutek samorozwoju.



Rysunek 25.3. Struktura samokształcenia studentów w latach 2013 i 2025 (%)

Źródło: opracowanie własne.

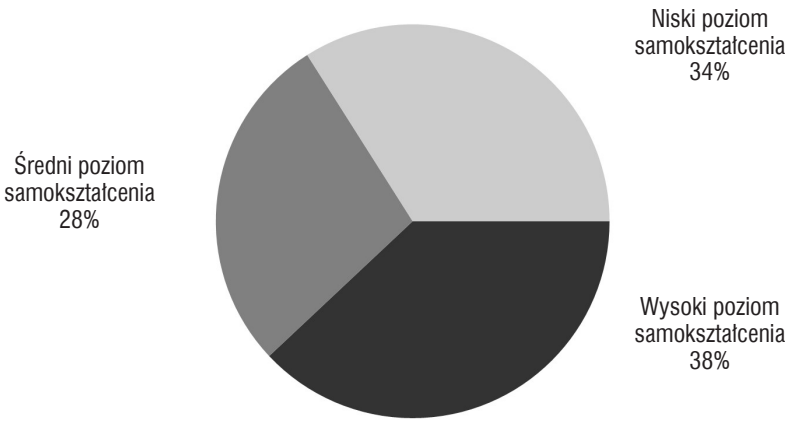
Na rysunku 25.3 przedstawiono elementy samokształcenia studentów, które są istotne w procesie studiowania, porównując dane z lat 2013 i 2025. Analizując zawarte w nim treści, można zauważyć pewne zmiany w podejściu studentów do nauki i samodzielnego rozwijania kompetencji akademickich. Nieco większy odsetek studentów w 2025 roku deklaruje, że czytając teksty lub pisząc własne prace, przykłada dużo uwagi do analizy i syntezy treści. Nieznacznie wzrosło również zainteresowanie sięganiem do treści źródłowych (np. monografii). Zarówno w roku 2013, jak w roku 2025 spora część studentów (ponad 80% i 90%) deklaruje, że podczas nauki dobiera odpowiednie metody i formy pracy.

Reasumując, otrzymane wyniki badań wskazują, iż studenci w znakomitej większości:

- Potrafią w sposób świadomy zarządzać procesem uczenia się. Wykazują umie-

jętność samodzielnego określania celów poznawczych oraz wyboru metod pracy, co świadczy o ich autonomii i odpowiedzialności za własny rozwój akademicki.

- Efektywnie korzystają z dostępnych form wsparcia. Celowo i z rozmysłem sięgają po różne źródła pomocy (np. literatura, konsultacje z wykładowcami, materiały online), co może sugerować, że coraz lepiej radzą sobie z organizowaniem procesu nauki i dostosowywaniem go do własnych potrzeb i możliwości.
- Potrafią zastosować zdobytą wiedzę w praktyce, a informacje, które otrzymują w trakcie zajęć, nie pozostają jedynie w sferze teoretycznej, ale są wykorzystywane w działaniach praktycznych.
- Biorą udział w dyskusjach, a także analizują zagadnienia z różnych punktów widzenia. Potrafią formułować własne argumenty i w sposób refleksyjny odnieść się do zaproponowanej w toku zajęć literatury.
- Są elastyczni w doborze form i strategii uczenia się w odniesieniu do różnych treści programowych.
- W sposób świadomy dobierają odpowiednie metody i formy pracy podczas nauki i coraz lepiej rozumieją znaczenie efektywnych technik uczenia się.

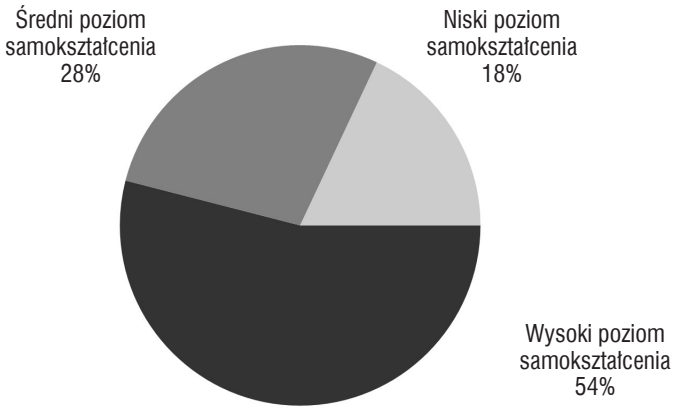


Rysunek 25.4. Ogólny podział samokształcenia studentów w 2013 roku (%)

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 25.4 przedstawiono procentowy podział studentów według poziomu ich samokształcenia w 2013 roku. Blisko 70% respondentów prezentuje wysoki lub średni poziom samokształcenia, potrafi efektywnie organizować swoją naukę i podejmować trud samodzielnego zdobywania wiedzy oraz korzystać z różnych źródeł informacji. Jednak aż co trzeci student może mieć pewne trudności z samodzielnym poszukiwaniem wiedzy i wymagać większego wsparcia ze strony uczelni i kadry akademickiej. Oznacza to potrzebę wprowadzenia strategii dydaktycznych

wspierających rozwój umiejętności organizacji nauki i poszukiwania informacji, a także korzystania z materiałów źródłowych.



Rysunek 25.5. Ogólny podział samokształcenia studentów w 2025 roku (%)

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 25.5 ilustruje podział studentów według poziomu ich samokształcenia w 2025 roku. Dane wskazują na wyraźne zmiany w stosunku do roku 2013. Wysoki i średni poziom samokształcenia prezentuje obecnie ponad 80% studentów, co się przejawia wzrostem świadomości samodzielnego zdobywania wiedzy i stosowania jej w codziennej praktyce. Zauważalny spadek niskiego poziomu samokształcenia (z 34% w roku 2013 do 18% w roku 2025) obrazuje, że coraz mniej studentów ma trudności z umiejętnością samodzielnego (bez bezpośredniego kierowania nauczyciela) zdobywania wiedzy i umiejętności. Podsumowując należy jednak zauważyć, że nadal co piąty student potrzebuje wsparcia w opracowaniu strategii skutecznego pozyskiwania wiedzy.

25.3. Zakończenie

Zaprezentowane wyniki badań dostarczają cennych i bardzo optymistycznych informacji, zwłaszcza z punktu widzenia nauczyciela akademickiego. Jeśli ponad połowa badanych w 2013 roku i ponad 70% badanych w 2025 roku uznaje „rozwój własny" (rys. 25.2) za naczelną wartość studiowania na uczelni, to zgodne z tym wyborem są motywy ich studiowania mieszczące się w kategorii „pragnę się rozwijać", którą potwierdza co drugi student (rys. 25.1). Dla sporej grupy badanych jedną z naczelnych wartości studiowania na uczelni, zwłaszcza w roku 2025, jest chęć samorealizacji (77%). Ponad połowa badanych uznaje wiedzę za naczelną wartość studiowania. Około 50% deklaruje samokształcenie jako główną wartość studio-

wania. Potwierdzają to wyniki opisujące poziom samokształcenia wśród studentów (rys. 25.4 i 25.5, które pokazują, że blisko 70% studentów w 2013 roku i aż 82% studentów w 2025 roku podejmowało samokształcenie na średnim lub wysokim poziomie).

Warto zaznaczyć, że analizowane motywy studiowania oraz naczelnej wartości studiowania na uczelni nie wyczerpują bogatej przestrzeni aksjologicznej uczelni i wskazują jedynie na ogólne kierunki występujące w jej dynamice.

Bibliografia

Bereźnicki F. [1998], *Przygotowanie pedagogiczne nauczycieli akademickich a samodzielne studiowanie*, [w:] E. Radecki (red.), *Student – nauczyciel akademicki (relacje interpersonalne)*, Wydawnictwo PoNaD, Szczecin.

Góralska R. [2003], *Studenci uniwersytetu końca XX wieku*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

Hessen S. [1939], *O sprzecznościach i jedności wychowania*, Wydawnictwo Naukowe Żak, Warszawa.

Kumaniecki K. [1965], *Słownik łacińsko-polski*, Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa.

Matulka Z. [1979], *Selekcja i synteza informacji w procesie samokształcenia*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Półturzycki J. [2006], *Samokształcenie jako strategia edukacyjna w szkole wyższej*, [w:] K.W. Jaskot (red.), *Wprowadzenie do pedagogiki szkoły wyższej*, Oficyna In Plus, Szczecin.

Rozdział 26. Studenci z pokolenia Z – wyzwania dla edukacji akademickiej i rynku pracy

Izabela Grabowska, Jakub Wierzbicki

26.1. Wstęp

Pokolenie Z – wyróżniające się wysokim poziomem wykształcenia, wielozadaniowością oraz stałą obecnością online, reprezentuje znaczące wyzwanie dla współczesnych uczelni wyższych oraz rynku pracy. Celem przeprowadzonych badań była weryfikacja potrzeb studiowania oraz oczekiwań pokolenia Z wobec rynku pracy. Badanie przeprowadzono wśród studentów uczelni niepublicznych w Poznaniu, umożliwiając identyfikację kluczowych aspektów funkcjonowania uczelni z perspektywy studentów generacji Z. Wyniki badania wskazują na priorytetowe obszary zainteresowania tego pokolenia, obejmujące zarówno aspekty związane z dostosowaniem procesów edukacyjnych do ich potrzeb, jak i ich oczekiwania wobec przyszłej kariery zawodowej. Na podstawie uzyskanych wyników dokonano analizy wyzwań w obszarze szkolnictwa wyższego i rynku pracy zarówno pod kątem doskonalenia funkcjonowania uczelni, jak i efektywnego przygotowania studentów do wejścia na rynek pracy.

26.2. Charakterystyka pokolenia Z

Termin „pokolenie" w dyskursie naukowym oznacza „zbiorowość osób żyjących w tym samym czasie, podlegających wpływom tych samych wydarzeń, a przez to podobnie odbierających rzeczywistość, mających podobne oczekiwania wobec

pracy, a nawet podobne sposoby realizacji swoich potrzeb" [Gierańczyk, 2022; Muster, 2020; Wiktorowicz, Warwas, 2016; Kopertyńska, Kmiotek, 2014]. Zgodnie z założeniami modelu zaproponowanego przez Howe i Strauss [1991] zmiana pokoleniowa następuje co około 15–20 lat, ma charakter cykliczny i wiąże się zazwyczaj z jakimiś ważnymi wydarzeniami społeczno-polityczno-ekonomicznymi, które zmieniają świat na tyle, że wpływają na funkcjonowanie ludzi w wielu aspektach ich życia. W zależności od kraju, jego historii oraz podejścia badaczy podejmujących temat zmiany pokoleniowej, daty graniczne określające każde pokolenie są dość płynne i niejednakowe. Może to wzbudzać pewne zamieszanie w dyskursie naukowym, dlatego McCrindle [2014] proponuje stały, 15-letni, interwał czasowy dla chronologicznego następowania po sobie pokoleń niezależnie od doniosłych wydarzeń. Zgodnie z jego postulatem 2025 rok to początek pokolenia Beta, będącego spadkobiercą pokolenia Alpha urodzonego pomiędzy 2010 a 2024 rokiem.

Najstarszymi pokoleniami są obecnie Silent Generation (urodzeni w latach 1922–1945) oraz Baby Boomers, czyli osoby urodzone w latach 1946–1964 [Wiktorowicz, Warwas, 2016]. Kolejnymi pokoleniami są: pokolenie X, którego przedstawiciele urodzili się pomiędzy 1965 a 1979 rokiem, oraz pokolenie Y (zwane także Milenialsami), czyli urodzeni pomiędzy 1980 a 1989 rokiem. Przedstawiciele pokolenia Z (nazywanego także generacją C) urodzeni są po 1990 roku. Z kolei Kroenke [2015] podaje ramy czasowe dla pokolenia X pomiędzy rokiem 1961 a 1983, dla pokolenia Y pomiędzy rokiem 1983 a 1997, a dla przedstawicieli pokolenia Z po 1990 roku. Na potrzeby niniejszego rozdziału przyjęto zatem, że przedstawiciele pokolenia Z to osoby urodzone po 1995 roku [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014; Papież, 2016].

Pomimo braku zgodności badaczy co do ram czasowych wyznaczających przynależność do danego pokolenia, zgodni są oni z charakterystyką tych pokoleń w kontekście pracy. I tak, Baby Boomers wierząc w etos pracy, „żyją, żeby pracować", a jej utrata jest silną motywacją do działania. Z kolei pokolenie X nadając pracy dużą wartość, stara się znaleźć złoty środek pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Co nie przeszkadza im poświęcić swój czas wolny na uzyskanie większej gratyfikacji finansowej. Pierwszym pokoleniem, które poważnie potraktowało work-life balance, są Milenialsi. Przedstawiciele tego pokolenia pracują, żeby żyć, a to co czeka ich po pracy, daje im dużo szczęścia. Dlatego też niechętni są nadgodzinom, a etykę pracy mogą rozumieć tak, że po dwóch latach pracy w jednym miejscu, czas na zmiany. „Zetki" preferują pracę zdalną, wyzwania, dużą różnorodność zadań w dynamicznym środowisku pracy oraz dużą swobodę [Kryvachuk, 2021].

Wśród charakterystyk pokolenia Z wskazuje się na wyróżniającą ich od wcześniejszych pokoleń biegłość technologiczną, która wynika z tego, że nie znają oni świata bez Internetu, telefonu, komputera, stąd czasami określa się ich generacją C: *connected, computerized, content-centric, community-oriented, always clicking* [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014; Muster, 2020]. Są stale online i potrafią dobrze funkcjonować w obu rzeczywistościach (online i offline) jednocześnie.

Skutkiem tego mają problemy z koncentracją i rozproszoną uwagę [Czyczerska, Ławnik, Szlenk-Czyczerska, 2020, s. 113], a analiza i ocena przez nich informacji jest bardzo powierzchowna [Wiktorowicz, Warwas, 2016, s. 32]. Ponadto życie w sieci upośledza ich umiejętności komunikacji werbalnej i nawiązywanie kontaktów interpersonalnych w świecie rzeczywistym. Są dobrze wykształceni, uczą się w szkołach społecznych, odbierają edukację w mniej konwencjonalny sposób niż wcześniejsze pokolenia, dobrze władają co najmniej jednym językiem obcym, są otwarci i akceptują różnorodność, są zorientowani społecznie (zainteresowani społeczną odpowiedzialnością biznesu), dbają o zasoby naturalne i środowisko i jednocześnie są pełni obaw o przyszłość. Są pewni siebie, szybko podejmują decyzje, żyją zgodnie z zasadą *just in time*, oczekują natychmiastowej gratyfikacji i satysfakcji, chcą mieć wszystko i wiedzieć natychmiast. W edukacji ważne jest dla nich szybkie dotarcie do informacji. Nie są nastawieni na długotrwałe budowanie kariery zawodowej, ale na szybkie awansowanie, są niecierpliwi i roszczeniowi, nie szanują tradycyjnych wzorców [Muster, 2020; Wiktorowicz, Warwas, 2016].

„Od pracodawców oczekują przede wszystkim szacunku do własnej osoby, dobrej atmosfery w pracy, możliwości rozwoju, godziwego wynagrodzenia oraz innych pozafinansowych motywatorów, wykorzystania ich potencjału" [Wiktorowicz, Warwas, 2016, s. 32]. Pokolenie Z podejmuje swoje decyzje zawodowe nie tylko ze względu na aspekty finansowe, ale także oczekuje zadowolenia z pracy, przyjaznego środowiska pracy czy możliwości rozwoju i spełnienia [Wajnbrener, Werczyńska, 2022]. Cenią dobrą atmosferę w pracy, możliwość realizacji projektów stanowiących wyzwania, jednocześnie życie zawodowe i prywatne ma stanowić całość, w której chcą być sobą i kierować się własnymi wartościami. Muster [2020, s. 134] podkreśla, że przedstawiciele pokolenia Z nie będą dostosowywać się do kultury organizacji, lecz w istotnym stopniu sami będą kreować system norm, zasad i wartości panujące w organizacji.

26.3. Obszary potrzeb studentów w świetle motywacji edukacyjnych

Sławecki i Wach-Kąkolewicz [2012, s. 153] klasyfikują motywy podejmowania studiów na cztery kategorie: akademickie, zawodowe (związane z powołaniem), osobiste oraz towarzyskie. Motywy akademickie są związane z rozwojem posiadanych już zainteresowań, dlatego studenci kierujący się danymi motywami wybierają zazwyczaj kierunek studiów zgodny ze swoimi zdolnościami, co pozwala im na rozwój poznawczy i samorealizację. Z kolei motywacje zawodowe podejmowania studiów wiążą się z chęcią uzyskania pożądanego zawodu. Studia umożliwiają im rozwijanie potrzebnych kompetencji i poznawanie nowych zagadnień. Motywy towarzyskie mają charakter społeczny i obejmują budowanie relacji interpersonalnych. Wiążą się z dbaniem o dobrą atmosferę na uczelni oraz z nastawieniem na

poznawanie nowych osób, funkcjonowaniem w grupie. Celem motywów towarzyskich może być także budowanie sieci kontaktów z myślą o przyszłej karierze zawodowej. Ostatnią kategorią są motywy osobiste, które zawsze są bardzo indywidualne. Z jednej strony mogą oznaczać potrzebę udowodnienia sobie lub komuś własnych możliwości, potrzebę zdobycia większej pewności siebie, a z drugiej mogą realizować potrzebę rozwoju intelektualnego i poszerzania własnych horyzontów. Niezależnie od charakteru motywów podejmowania studiów wiążą się one z formułowaniem przez studentów swoich potrzeb i oczekiwań, jakie powinna zapewnić im uczelnia. Posiłkując się przedstawioną klasyfikacją, sformułowane zostały cztery rodzaje obszarów (potrzeb), które może zapewnić uczelnia wyższa. Są to potrzeby: rozwojowe, społeczne, organizacyjne oraz wsparcia.

Potrzeby rozwojowe są zbieżne z motywami akademickimi i zawodowymi. Wyróżnione zostały tutaj takie obszary jak: nowoczesny program studiów, bogata oferta przedmiotów do wyboru czy realizowanie ciekawych projektów podczas zajęć. Z kolei potrzeby społeczne są tożsame z motywami towarzyskimi. Znalazły się tutaj takie obszary funkcjonowania uczelni jak: dobra atmosfera na uczelni, odnoszenie się do siebie z szacunkiem, serdeczne relacje z wykładowcami. Wobec uczelni wyższej studenci mogą formułować oczekiwania związane z organizacją procesu studiowania, np. dotyczące elastycznego planu zajęć, sprawnej obsługi administracyjnej czy funkcjonalnego budynku. Nieodłącznym zadaniem uczelni wyższych w obecnych czasach jest także zapewnienie studentom wsparcia, np. w postaci dostępu do opieki psychologicznej czy stypendiów.

26.4. Oczekiwania studentów wobec rynku pracy

Charakteryzując oczekiwania studentów z pokolenia Z wobec rynku pracy, nie można pominąć faktu, że wielu z nich jest aktywnych zawodowo. Oznacza to, że swoje oczekiwania mogą formułować nie tylko jako studenci, ale także na podstawie własnych doświadczeń. Według danych GUS w drugim kwartale 2024 roku wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15–24 lat wyniósł 27,6%, a osób w wieku 25–34 lat aż 85,5%. Z raportu „Pokolenie Z w finansach i na rynku pracy" opublikowanego w 2019 roku wynika, że dla przedstawicieli pokolenia Z przy wyborze miejsca pracy najważniejsza jest dobra atmosfera i dobre relacje z ludźmi w pracy (50%), stabilność zatrudnienia (40%), dobra lokalizacja i szybki dojazd do pracy (44%), zatrudnienie na umowę o pracę, a nie na umowę-zlecenie lub inne (30%), czy też elastyczny czas pracy, przy tym możliwość pracy z domu (27%). Z kolei z badań Żarczyńskiej-Dobiesz i Chomątowskiej [2014] wynika, że wśród oczekiwań studentów wobec (pierwszej) pracy na pierwszym miejscu jest „szacunek do mojej osoby" (90%), „możliwość rozwoju" (85%) i „dobra atmosfera w pracy" (85%), dalej „godziwe wynagrodzenie przy obecności innych pozafinansowych motywatorów" (75%) i „wykorzystanie mojego potencjału" (66%). Równie duże znaczenie ma to, żeby praca była twórcza, innowacyjna (63%) i pozwalała na „potwierdzanie

własnej wartości" (53%) [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 410]. Analiza literatury pozwoliła na wyodrębnienie w projekcie badawczym 25 obszarów pracy istotnych z perspektywy pokolenia Z.

26.5. Metody i narzędzia badawcze

Stojąc u progu kolejnej zmiany pokoleniowej, postanowiono sprawdzić, jakie oczekiwania wobec uczelni (niepublicznej) formułują przedstawiciele pokolenia Z oraz z jakimi oczekiwaniami wychodzą na rynek pracy. W tym celu zaprojektowano i przeprowadzono dwukrotnie (na innych próbach) badanie z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety wśród studentek i studentów wybranych poznańskich uczelni niepublicznych.

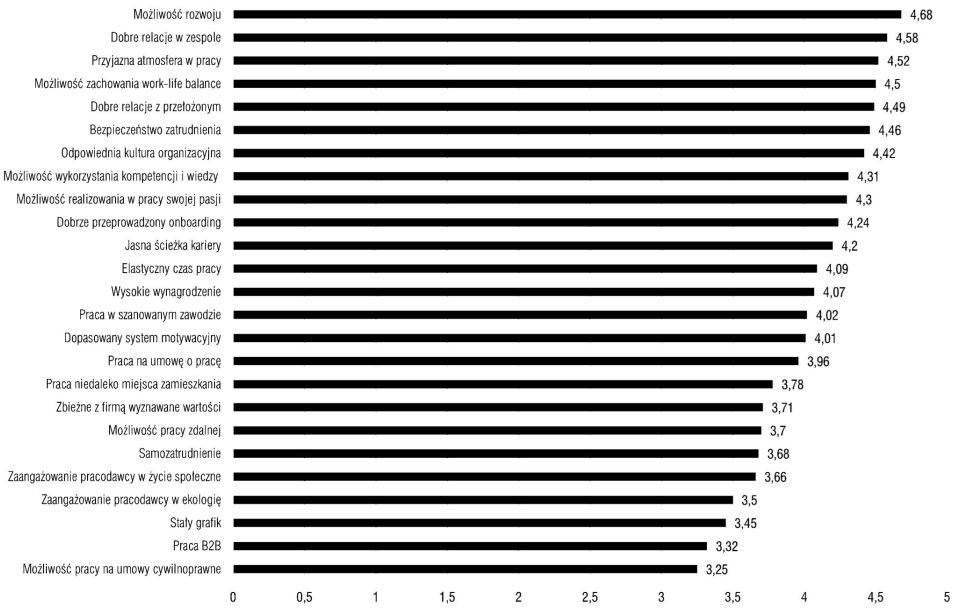
W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego. Przygotowany został kwestionariusz ankiety składający się z trzech części. Pierwszą z nich stanowiła metryczka, w drugiej – poproszono badanych o ustosunkowanie się na pięciostopniowej skali Likerta (gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam", a 5 „zdecydowanie się zgadzam") do 28 podanych obszarów funkcjonowania uczelni i stwierdzenia: „Uważam, że będąc studentem/studentką, uczelnia powinna zapewnić mi". W trzeciej części badani na tej samej skali Likerta ustosunkowali się do 25 obszarów funkcjonowania na rynku pracy i stwierdzenia: „Uważam, że rynek pracy powinien zapewnić mi".

W pierwszym badaniu wzięło udział N = 247 osób (z czego N = 206 było przedstawicielami pokolenia Z), a w drugim N = 458 (z czego N = 420 z pokolenia Z). Finalnie do analizy trafiło N = 626 obserwacji. W badanej grupie nieznaczną większość stanowiły kobiety – 57,3% (N = 359), mężczyźni – 41,9% (N = 262), N = 5 osób zadeklarowało niebinarność (0,8%). Średnia wieku badanych wyniosła M = 21,12 (SD = 2,78) i mieściła się w przedziale <17,29>.

26.6. Rezultaty badania

W pierwszej kolejności badani zostali poproszeni o ocenę na pięciostopniowej skali Likerta (gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam", a 5 – „zdecydowanie się zgadzam"), w jakim stopniu uważają, że uczelnia powinna zapewnić im (studentom) podane na liście elementy. Dla każdej odpowiedzi zliczono średnie i uszeregowano je od najwyższej na rysunku 26.1.

Najwyższe średnie uzyskano dla poszczególnych atrybutów uczelni, studenci z pokolenia Z uzyskali – kompetentni wykładowcy (M = 4,76; SD = 0,42). Nieco niższą średnią zyskało twierdzenie, że na uczelni powinniśmy odnosić się do siebie z szacunkiem.



Rysunek 26.1. Aspekty funkcjonowania uczelni (średnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Średnie powyżej 4,6 uzyskało aż pięć aspektów studiowania. Studenci zdecydowanie oczekują kompetentnych wykładowców (M = 4,72; SD = 0,54), odnoszenia się do siebie z szacunkiem (M = 4,71; SD = 0,57) oraz dobrej atmosfery na uczelni (M = 4,69; SD = 0,57).

W dalszej kolejności wskazują na potrzebę sprawnej obsługi administracyjnej (M = 4,64; SD = 0,61) oraz zapewnienia materiałów niezbędnych do studiowania (M = 4,61; SD = 0,64).

Z drugiej strony, w najmniejszym stopniu studenci oczekują, że uczelnia zapewni im zajęcia w grupach mieszanych (M = 3,42; SD = 1,18), będzie organizowała konferencje naukowe (M = 3,91; SD = 0,91) i prowadziła koła naukowe (M = 4,01; SD = 0,88) oraz zapewni samodzielne układanie programu przez studenta (M = 4,05; SD = 0,96). Wszystkie wyniki podano na rysunku 26.1 i w tabeli 26.1.

W dalszej kolejności postanowiono wykonać dodatkową analizę i sprawdzić, czy przynależność pokoleniowa (Zetki vs starsze pokolenia) różnicuje ważność poszczególnych aspektów studiowania. W związku z niespełnieniem warunków wstępnych dla testów parametrycznych (duża dysproporcja liczebności grup oraz brak spełnienia założenia normalności rozkładu zmiennych) zasto-

sowano nieparametryczny test porównań międzygrupowych U Manna–Whitneya.

Tabela 26.1. Statystyki U Manna–Whitneya: pokolenia X aspekty funkcjonowania uczelni

Aspekty funkcjonowania uczelni	U Manna–Whitneya	W Wilcoxona	Z	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Kojarzenie studentów z potencjalnymi pracodawcami	20 789,5	23 949,5	-2,427	0,015
Organizowanie konferencji naukowych	21 153,5	216 153,5	-2,181	0,029
Możliwość rozwijania zainteresowań	21 474,0	24 634,0	-2,125	0,034
Dobra atmosfera na uczelni	21 913,0	25 073,0	-2,052	0,040
Serdeczne relacje z wykładowcami	20 029,0	23 189,0	-3,058	0,002
Możliwość uzyskania wsparcia emocjonalnego	21 424,0	24 584,0	-2,047	0,041
Elastyczny plan zajęć	21 575,5	24 735,5	-1,966	0,049
Przestrzenie do wypoczynku na uczelni	20 158,0	23 318,0	-2,892	0,004
Przestrzeń do wyciszenia się	21 366,0	24 526,0	-2,076	0,038
Szybkie reagowanie uczelni na niespodziewane wydarzenia	21 634,5	24 794,5	-2,052	0,040
Zapewnienie studentom dostępu do opieki psychologicznej	20 806,0	23 966,0	-2,440	0,015
Wsparcie stypendialne	20 984,5	24 144,5	-2,469	0,014

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 26.2. Średnie rangi: pokolenia X aspekty funkcjonowania uczelni

Aspekty funkcjonowania uczelni	Pokolenie	N	Średnia ranga	Suma rang
Kojarzenie studentów z potencjalnymi pracodawcami	Pokolenie Z	624	358,18	223 506,50
	Starsze pokolenia	79	303,16	23 949,50
	Ogółem	703		
Organizowanie konferencji naukowych	Pokolenie Z	624	346,40	216 153,50
	Starsze pokolenia	79	396,23	31 302,50
	Ogółem	703		
Możliwość rozwijania zainteresowań	Pokolenie Z	624	357,09	222 822,00
	Starsze pokolenia	79	311,82	24 634,00
	Ogółem	703		
Dobra atmosfera na uczelni	Pokolenie Z	624	356,38	222 383,00
	Starsze pokolenia	79	317,38	25 073,00
	Ogółem	703		
Serdeczne relacje z wykładowcami	Pokolenie Z	624	359,40	224 267,00
	Starsze pokolenia	79	293,53	23 189,00
	Ogółem	703		
Możliwość uzyskania wsparcia emocjonalnego	Pokolenie Z	624	357,17	222 872,00
	Starsze pokolenia	79	311,19	24 584,00
	Ogółem	703		
Elastyczny plan zajęć	Pokolenie Z	624	356,92	222 720,50
	Starsze pokolenia	79	313,11	24 735,50
	Ogółem	703		
Przestrzenie do wypoczynku na uczelni	Pokolenie Z	624	359,20	224 138,00
	Starsze pokolenia	79	295,16	23 318,00
	Ogółem	703		
Przestrzeń do wyciszenia się	Pokolenie Z	624	357,26	222 930,00
	Starsze pokolenia	79	310,46	24 526,00
	Ogółem	703		

Aspekty funkcjonowania uczelni	Pokolenie	N	Średnia ranga	Suma rang
Szybkie reagowanie uczelni na niespodziewane wydarzenia	Pokolenie Z	624	356,83	222 661,50
	Starsze pokolenia	79	313,85	24 794,50
	Ogółem	703		
Zapewnienie studentom dostępu do opieki psychologicznej	Pokolenie Z	624	358,16	223 490,00
	Starsze pokolenia	79	303,37	23 966,00
	Ogółem	703		
Wsparcie stypendialne	Pokolenie Z	624	357,87	223 311,50
	Starsze pokolenia	79	305,63	24 144,50
	Ogółem	703		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak widać z obu tabel, studenci będący przedstawicielami pokolenia Z silniej niż starsze pokolenia oczekują, że uczelnia zapewni/umożliwi im:

- możliwość kojarzenia studentów z pracodawcami (U = 20789,5; $p < 0,05$): MrangZ = 358,18 vs MrangSTARSI = 303,16;
- możliwość rozwijania zainteresowań (U = 21474; $p < 0,05$): MrangZ = 357,09 vs MrangSTARSI = 311,82;
- dobrą atmosferę na uczelni (U = 21913; $p < 0,05$): MrangZ = 356,38 vs MrangSTARSI = 317,38;
- serdeczne relacje z wykładowcami (U = 20029; $p < 0,005$): MrangZ = 359,40 vs MrangSTARSI = 293,53;
- możliwość uzyskania wsparcia emocjonalnego (U = 21424, $p < 0,05$): MrangZ = 357,17 vs MrangSTARSI = 311,19;
- elastyczny plan zajęć (U = 21575,5; $p < 0,05$): MrangZ = 356,92 vs MrangSTARSI = 313,11;
- przestrzenie do wypoczynku na uczelni (U = 20158; $p < 0,005$): MrangZ = 359,20 vs MrangSTARSI = 295,16;
- przestrzeń do wyciszenia się (U = 21366; $p < 0,05$): MrangZ = 357,26 vs MrangSTARSI = 310,46;
- szybkie reagowanie uczelni na niespodziewane wydarzenia (U = 21634,5; $p < 0,05$): MrangZ = 356,83 vs MrangSTARSI = 313,85;
- dostęp do opieki psychologicznej (U = 20806; $p < 0,05$): MrangZ = 358,16 vs MrangSTARSI = 303,37;
- wsparcie stypendialne (U = 20984,5; $p < 0,05$): MrangZ = 357,87 vs MrangSTARSI = 305,63.

Jedynie w przypadku organizowania konferencji naukowych (U = 21153,5; $p < 0{,}05$) to pokolenie starsze niż pokolenie Z silniej oczekuje takich działań na uczelni: MrangZ = 346,40 vs MrangSTARSI = 396,23.

W dalszej kolejności badani zostali poproszeni o ocenę na pięciostopniowej skali Likerta (gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam", a 5 – „zdecydowanie się zgadzam"), w jakim stopniu uważają, że rynek pracy (pracodawca) powinien zapewnić im podane na liście elementy. Dla każdej odpowiedzi zliczono średnie i uszeregowano je od najwyższej na rysunku 26.2. Należy podkreślić, że w skali pięciostopniowej większość, tj. 15 z 25 odpowiedzi, uzyskała ocenę ponad 4.

Rysunek 26.2. Aspekty funkcjonowania na rynku pracy (średnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród wskazywanych aspektów pracy aż 12 uzyskało średnie oceny powyżej 4. Przedstawiciele pokolenia *snowflake* deklarują, że najważniejsza na rynku pracy jest dla nich możliwość rozwoju (M = 4,68; SD = 0,56), w dalszej kolejności studenci liczą na dobre relacje społeczne (M = 4,58; SD = 0,64), logiczną kontynuacją jest zatem oczekiwanie przyjaznej atmosfery w pracy (M = 4,52; SD = 0,73). Warto zwrócić uwagę na trzy kolejne aspekty środowiska pracy, które dla młodego pokolenia *snowflake* są ważne: możliwość zachowania *work-life balance* (M = 4,5; SD = 0,74), dobre relacje z przełożonym (M = 4,49; SD = 0,68) oraz bezpieczeństwo

zatrudnienia (M = 4,46; SD = 0,73). W najmniejszym stopniu *snowflake generation* spodziewa się/oczekuje na rynku pracy tego, że będzie miała możliwość pracy na umowy cywilnoprawne (M = 3,25; SD = 0,95), pracę B2B (M = 3,32; SD = 0,97) oraz stały grafik (M = 3,45; SD = 1).

Analogicznie do wcześniej przeprowadzonych porównań międzygrupowych, także teraz zastosowano test U Manna–Whitneya w celu sprawdzenia, czy przynależność pokoleniowa różnicuje poziom oczekiwań wobec rynku pracy.

Tabela 26.3. Statystyki U Manna–Whitneya: pokolenia X aspekty funkcjonowania na rynku pracy

Aspekty funkcjonowania na rynku pracy	U Manna–Whitneya	W Wilcoxona	Z	Istotność asymptotyczna (dwustronna)
Wysokie wynagrodzenie	19 811,0	22 971,0	-3,039	0,002
Możliwość realizowania w pracy swojej pasji	19 659,0	22 819,0	-3,191	0,001
Praca w szanowanym zawodzie	20 504,0	23 664,0	-2,577	0,010
Przyjazna atmosfera w pracy	21 594,5	24 754,5	-2,084	0,037
Stały grafik	21 047,5	24 207,5	-2,211	0,027
Możliwość pracy na umowy cywilnoprawne	21 385,5	24 545,5	-2,044	0,041
Jasna ścieżka kariery	20 469,5	23 629,5	-2,646	0,008
Możliwość zachowania *work-life balance*	21 017,5	24 177,5	-2,429	0,015
Dobre relacje w zespole	20 979,5	24 139,5	-2,542	0,011
Dobre relacje z przełożonym	20 480,0	23 640,0	-2,761	0,006

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 26.4. Średnie rangi: pokolenia X oczekiwania wobec rynku pracy

Rangi				
Oczekiwania wobec rynku pracy	**Pokolenie**	**N**	**Średnia ranga**	**Suma rang**
Wysokie wynagrodzenie	Pokolenie Z	624	359,75	224 485,00
	Starsze pokolenia	79	290,77	22 971,00
	Ogółem	703		

Rangi				
Oczekiwania wobec rynku pracy	**Pokolenie**	**N**	**Średnia ranga**	**Suma rang**
Możliwość realizowania w pracy swojej pasji	Pokolenie Z	624	360,00	224 637,00
	Starsze pokolenia	79	288,85	22 819,00
	Ogółem	703		
Praca w szanowanym zawodzie	Pokolenie Z	624	358,64	223 792,00
	Starsze pokolenia	79	299,54	23 664,00
	Ogółem	703		
Przyjazna atmosfera w pracy	Pokolenie Z	624	356,89	222 701,50
	Starsze pokolenia	79	313,35	24 754,50
	Ogółem	703		
Stały grafik	Pokolenie Z	623	357,22	222 545,50
	Sarsze pokolenia	79	306,42	24 207,50
	Ogółem	702		
Możliwość pracy na umowy cywilnoprawne	Pokolenie Z	623	356,67	222 207,50
	Starsze pokolenia	79	310,70	24 545,50
	Ogółem	702		
Jasna ścieżka kariery	Pokolenie Z	624	358,70	223 826,50
	Starsze pokolenia	79	299,11	23 629,50
	Ogółem	703		
Możliwość zachowania *work-life balance*	Pokolenie Z	623	357,26	222 575,50
	Starsze pokolenia	79	306,04	24 177,50
	Ogółem	702		
Dobre relacje w zespole	Pokolenie Z	624	357,88	223 316,50
	Starsze pokolenia	79	305,56	24 139,50
	Ogółem	703		
Dobre relacje z przełożonym	Pokolenie Z	623	358,13	223 113,00
	Starsze pokolenia	79	299,24	23 640,00
	Ogółem	702		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z obu tabel, studenci będący przedstawicielami pokolenia Z formułują istotnie statystycznie silniejsze niż starsze pokolenia oczekiwania wobec rynku pracy w zakresie wysokiego wynagrodzenia, możliwości realizowania w pracy swojej pasji, pracy w szanowanym zawodzie, przyjaznej atmosfery w pracy, stałego grafiku, możliwości pracy na umowy cywilnoprawne, jasnej ścieżki kariery, możliwości zachowania *work-life balance*, dobrych relacji w zespole oraz dobrych relacji z przełożonym.

26.7. Zakończenie

Jakie zatem stoją wyzwania przed edukacją akademicką i rynkiem pracy w kontekście pokolenia Z? Przede wszystkim od uczelni przedstawiciele pokolenia Z oczekują zaspokojenia potrzeb i oczekiwań akademickich i towarzyskich. Te pierwsze związane są na przykład z zapewnieniem przez uczelnię kompetentnych wykładowców, materiałów niezbędnych do studiowania, możliwości rozwijania zainteresowań czy oferowanie nowoczesnego programu studiów. Z kolei te drugie, towarzyskie, oznaczają odnoszenie się do siebie z szacunkiem, dobrą atmosferę na uczelni, a nawet zapewnienie sprawnej obsługi administracyjnej realizowanej w miłej atmosferze.

Zatem koniecznym działaniem uczelni niepublicznych jest opracowanie i wdrożenie procedury zapewniającej staranność, przejrzystość oraz jakość doboru kadry dydaktycznej. Dotyczy to zarówno nauczycieli akademickich, jak i funkcjonujących na co dzień w świecie biznesowym praktyków, których doświadczenie zawodowe stanowi niezbędny komponent procesu kształcenia o charakterze aplikacyjnym. Na proces ten powinny się składać:

- wstępna weryfikacja kompetencji dydaktycznych (w tym komunikacyjnych) jak też merytorycznej wiedzy przedmiotowej;
- właściwy proces onboardingu, w tym zapewnienie dostępu do niezbędnych programów i materiałów, wdrożenie w kulturę organizacyjną, zapoznanie z wszelkimi procedurami postępowania, także sytuacjami trudnymi, szkolenia metodyczne wspomagające rozwój warsztatu dydaktycznego;
- zapewnienie czasu i warunków do rozwoju zarówno w obszarze praktycznym, jak i naukowym poprzez umożliwienie udziału w projektach, konferencjach, inicjatywach branżowych;
- hospitacje o charakterze rozwojowym i wspierającym;
- cykliczne monitorowanie jakości pracy nauczycieli akademickich oraz identyfikacja obszarów wymagających wsparcia.

Kolejny element to programy studiów, tworzone i modyfikowane z uwzględnieniem najnowszej wiedzy oraz technologii jak i potrzeb rynku pracy. Te ostatnie wymagają systematycznej współpracy ze środowiskiem biznesowym, które na

uczelni powinny zapewnić aktywnie działające i uczestniczące w weryfikacji programów studiów Rady Pracodawców.

Jak pokazały wyniki badań, nie mniej ważnym elementem dla pokolenia Z jest kultura organizacyjna uczelni niepublicznej. Powinna być ona zorientowana na wartości, autentyczność, otwarta na zmianę oraz inkluzywna.

W kontekście oczekiwań wobec rynku pracy można u pokolenia Z dostrzec pewną konsekwencję. A mianowicie, wiele oczekiwań Zetek wobec rynku pracy jest zbieżnych z oczekiwaniami wobec uczelni. Przedstawiciele pokolenia Z poszukują u pracodawcy z jednej strony możliwości rozwoju, zachowania *work-life balance* i bezpieczeństwa zatrudnienia, a z drugiej budowania płaszczyzny społecznej, tj. dobrych relacji w zespole, dobrych relacji z przełożonym czy przyjaznej atmosfery w pracy. Okazuje się, że wysokie wynagrodzenie jest dopiero na trzynastym miejscu (z 25).

Pracodawcy decydując się na współpracę z przedstawicielami pokolenia Z, powinni zadbać o przejrzyste i transparentne ścieżki rozwoju. Ważne jest zadbanie o właściwe formułowanie oczekiwań, ale także bieżący feedback pracy. Niezbędne jest zatem właściwe rozumienie roli i zapewnienie kompetentnych zasobów działów HR, które potrafią pracować w oparciu o strategie biznesowe z komponentem HR. Odpowiedzią na takie potrzeby są działy people&culture, w których pracują osoby o wielowymiarowym doświadczeniu, w tym osoby, które rozwijały się również poza funkcją HR i mają kompetencje twarde, ale też równie dużą wagę przykładają do umiejętności miękkich, związanych z funkcją rozwojową i wspierającą.

Uzyskane wyniki badań korespondują z wcześniejszymi ustaleniami na temat pokolenia Z. Przykładowo Nabahani i Riyanto [2020] ustalili, że pokolenie Z motywowane jest do podjęcia pracy ofertą programów rozwojowych. Podziwiają wiedzę i doświadczenie, co prowadzi do oczekiwania możliwości rozwoju w firmie poprzez rozwijanie siebie, aby mieć lepsze umiejętności i kompetencje. Preferują pracę, która wymaga pewnych umiejętności i zdolności. Lubią pracować, wdrażając swoje kompetencje. Ponadto Zetki cenią relacje i nawiązywanie kontaktów z zaufaniem. Posiadanie wspierającego miejsca pracy z dobrymi relacjami między pracownikami ogromnie ich motywuje. Z kolei Lašáková i inni [2023] są zdania, że kobiety z pokolenia Z stawiają na pierwszym miejscu relacje społeczne, wymarzoną pracę (*dream job*), różnorodność i uznanie, podczas gdy mężczyźni z pokolenia Z stawiają na pierwszym miejscu *making difference*, benefity i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

Bibliografia

Czyczerska K.M., Ławnik A.J., Szlenk-Czyczerska E. [2020], *Współczesny rynek pracy w Polsce a generacja: różnica między pokoleniami X, Y oraz Z,* „Rozprawy Społeczne", 3(14).

Gierańczyk W. [2022], *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] III Kongres Demograficzny, Główny Urząd Statystyczny, https://kd.stat.gov.pl/media/attachments/2022/02/09/gieranczykw.pdf.

Howe N., Strauss W. [1991], *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, William Morrow & Company, New York.

Kopertyńska M.W., Kmiotek K. [2014], *Budowanie zaangażowania pracowników pokolenia Y*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego", 358, Wrocław.

Kroenke A. [2015], *Pokolenie X, Y, Z w organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie", 61, Politechnika Łódzka.

Kryvachuk L. [2021], *Pokolenie i Generation (Z) i Alfa: analiza w kontekście sytuacji politycznej i zmian społecznych na Ukrainie,* Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej, Kraków.

McCrindle M. [2014], *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations,* McCrindle Research Pty Ltd.

Muster R. [2020], *Pokolenie „Z" na współczesnym rynku pracy w opiniach pracodawców*, „Humanizacja Pracy", 1.

Nabahani P.R., Riyanto S. [2020], *Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment*, „Journal of Social Science", 1(5).

Lašáková A., Vojteková M., Procházková L. [2023], *What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation*, „Journal of Business Economics and Management", 24(4).

Papież J. [2016], *Pokolenie Z – z kręgu kultury ponowoczesnej*, „Studia Elbląskie", XVII.

Sławecki B., Wach-Kąkolewicz A. [2012], *„Chcemy pracy!" – motywacje i oczekiwania studentów wobec uczelni ekonomicznych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów", 25(3).

Wajnbrener S., Werczyńska D. [2022], *Charakterystyka pokolenia Y i Z na rynku pracy*, „Zarządzanie i Jakość", 3(4).

Wiktorowicz J., Warwas I. [2016], *Pokolenia na rynku pracy*, [w:] J. Wiktorowicz, I. Warwas, M. Kuba, E. Staszewska, P. Woszczyk, A. Stankiewicz, J. Kliombka-Jarzyna (red.), *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. [2014], *Pokolenie „Z" na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] M. Stor, A. Fornalczyk (red)., *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne,* „Prace Naukowe", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Rozdział 27. Różnorodność pokoleniowa w środowisku akademickim. Wyzwania współczesnej dydaktyki

Malwina Jankowska

27.1. Wstęp

Różnorodność pokoleniowa w ostatnich latach stała się terminem nad wyraz popularnym. Choć sam proces, który skrywa się pod tym hasłem, nie jest nowym zjawiskiem, to jednak dopiero teraz staje się przedmiotem rozważań wielu badaczy z dyscyplin takich jak zarządzanie, pedagogika, socjologia czy psychologia.

Wzrost zainteresowania tym zagadnieniem wynika przede wszystkim ze zmian demograficznych, technologicznych i społecznych, które kształtują współczesne społeczeństwa oraz środowiska pracy. „Proces globalizacji, w tym technik komunikowania, niemal całkowicie zatarł różnice w dotarciu do informacji, do wiedzy, pozwalając jednocześnie ludziom na poznawanie innych, odmiennych państw i krain, kultur i obyczajów, religii i tradycji. To wszystko wymusza na człowieku i społecznościach konieczność systematycznego dokształcania się, rozwijania i zmiany profili zawodowych, a nade wszystko uczestniczenia w zmianach" [Szulc, Pierzchała, 2022, s. 7]. Na przestrzeni ostatnich dekad rynek pracy oraz instytucje edukacyjne stały się miejscem współistnienia przedstawicieli nawet czterech różnych pokoleń – od Baby Boomers po pokolenie Z, a wkrótce także pokolenie Alfa, którego najstarsi przedstawiciele osiągają właśnie wiek nastoletni. Każda z tych grup charakteryzuje się odmiennymi wartościami, doświadczeniami, oczekiwaniami i sposobami komunikacji, co stanowi zarówno wyzwanie, jak i szansę dla organizacji oraz instytucji – w tym także dla szkół wyższych.

W kontekście zarządzania różnorodnością pokoleniową kluczowe staje się poszukiwanie rozwiązań sprzyjających efektywnej współpracy oraz wymianie wiedzy pomiędzy generacjami. Istotne jest zrozumienie, w jaki sposób różnice międzypokoleniowe wpływają na motywację, zaangażowanie i sposób wykonywania obowiązków zawodowych czy tych wynikających z podejmowania kształcenia, a także jakie strategie mogą wspierać integrację i synergiczne wykorzystanie potencjału każdej z grup.

Dalsze badania w tym obszarze są niezbędne, aby pogłębić wiedzę na temat mechanizmów rządzących współpracą między generacjami oraz opracować skuteczne modele zarządzania, które pozwolą organizacjom dostosować się do zmieniających się realiów społeczno-gospodarczych. Problematyka różnorodności pokoleniowej, a może raczej – zarządzania różnorodnością pokoleniową, jest obecnie widoczna także w środowisku akademickim, w którym to kadrę dydaktyczną stanowią przedstawiciele pokoleń Baby Boomers, X i Y, natomiast w roli studentów występują przedstawiciele pokolenia Z. To doprowadza do rosnącego konfliktu międzypokoleniowego, czego konsekwencją może być ustanie skuteczności dotychczasowych metod, narzędzi i technik dydaktycznych. W prowadzeniu rozważań nad pokoleniami warto zwrócić uwagę na to, że „…młodzi ludzie nie istnieją w próżni, ale zmienili się w związku z codziennym kontekstem społecznym i kulturowym ich życia, to musimy rozważyć warunki społeczne i kulturowe, które ułatwiły takie zmiany" [Miles 2000, s. 49]. Oznacza to, że procesy kształtujące tożsamość młodego pokolenia są nierozerwalnie związane z dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością społeczną, technologiczną i ekonomiczną. Wzrost znaczenia mediów cyfrowych, globalizacja, zmiany w strukturze rynku pracy oraz ewolucja wartości społecznych mają bezpośredni wpływ na sposób myślenia, priorytety i oczekiwania młodych ludzi wobec edukacji, pracy i życia codziennego. Dlatego też zrozumienie pokolenia Z i kolejnych generacji wymaga nie tylko analizy ich cech charakterystycznych, lecz także refleksji nad uwarunkowaniami, które przyczyniły się do ich wykształcenia.

Jednym z głównych źródeł tego zjawiska jest fundamentalna różnica pomiędzy pokoleniami w sposobach przyswajania wiedzy i podejściu do procesu edukacyjnego. Podczas gdy starsze generacje akademików w dużej mierze opierają swoje metody nauczania na tradycyjnych formach przekazu wiedzy, takich jak wykłady ex cathedra czy analiza literatury, pokolenie Z charakteryzuje się preferencją do interaktywnych, multimedialnych i praktycznych form kształcenia. Studenci wychowani w erze cyfryzacji oczekują natychmiastowego dostępu do informacji, personalizacji procesu edukacyjnego oraz większego nacisku na zastosowanie wiedzy w praktyce.

Niezależnie od tych różnic, kluczowe staje się poszukiwanie strategii dydaktycznych, które umożliwią efektywne kształcenie w kontekście współistnienia różnych pokoleń w środowisku akademickim. Adaptacja programów nauczania do zmieniających się oczekiwań studentów wymaga nie tylko implementacji nowoczesnych technologii edukacyjnych, ale także głębszego zrozumienia ich stylu uczenia

się oraz systemu wartości. W związku z tym szczególną uwagę należy zwrócić na rozwój kompetencji cyfrowych kadry akademickiej, wdrażanie metod aktywizujących oraz integrację podejścia interdyscyplinarnego, które pozwoliłoby na pełniejsze wykorzystanie potencjału studentów i dydaktyków.

27.2. Współczesne środowisko akademickie

Różnorodność pokoleniowa w środowisku akademickim stanowi jedno z kluczowych wyzwań dla instytucji szkolnictwa wyższego. W uczelniach wyższych współistnieją obecnie przedstawiciele aż pięciu pokoleń – od doświadczonych wykładowców i profesorów reprezentujących pokolenia Baby Boomers i X, po młodszych pracowników naukowych należących do generacji Y. Jednocześnie główną grupę studentów stanowią przedstawiciele pokolenia Z, a na horyzoncie akademickim zaczynają się już pojawiać pierwsze osoby z generacji Alfa.

Dla sprecyzowania rozróżnienia przedstawicieli pokoleń autorka przyjmuje poniższe cezury urodzeń [Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016]:

- generacja Baby Boomers: 1946–1959,
- generacja X (Baby Busters): 1960–1979,
- generacja Y (Milenialsi): 1980–1995,
- generacja Z: 1996–2010,
- generacja Alfa: 2011+.

Tak szeroki zakres różnic pokoleniowych wpływa na dynamikę środowiska akademickiego zarówno w kontekście metod nauczania, jak i sposobów komunikacji oraz oczekiwań wobec edukacji. Pokolenia Baby Boomers i X, które kształtowały model tradycyjnej dydaktyki akademickiej, często bazują na wykładach, studiach przypadków oraz pracy indywidualnej studentów. Tymczasem generacja Z, a wkrótce także Alfa, preferuje bardziej interaktywne formy kształcenia, w tym nauczanie oparte na technologii, zadania projektowe, gamifikację oraz elastyczne podejście do zdobywania wiedzy.

Różnice te stają się źródłem potencjalnych napięć w środowisku akademickim, szczególnie w zakresie podejścia do procesu edukacyjnego, autorytetu wykładowcy oraz sposobu oceniania. Studenci z pokolenia Z wykazują tendencję do kwestionowania tradycyjnych metod dydaktycznych, poszukując bardziej spersonalizowanego i praktycznego podejścia do nauki. Dla nich kluczowe staje się wykorzystanie technologii, natychmiastowy dostęp do informacji oraz możliwość nauki w dowolnym miejscu i czasie. W tym kontekście wykładowcy muszą dostosowywać swoje strategie dydaktyczne, integrując nowoczesne narzędzia edukacyjne, takie jak wirtualne laboratoria, sztuczna inteligencja wspierająca personalizację nauczania czy platformy e-learningowe oferujące dynamiczne formy kształcenia.

Warto zauważyć, że różnorodność pokoleniowa wpływa nie tylko na dydaktykę, ale również na relacje międzyludzkie w środowisku akademickim. Pokolenia Baby Boomers i X, przywiązane do formalnych struktur oraz hierarchicznego modelu organizacyjnego, mogą napotykać trudności w komunikacji z młodszymi generacjami, które preferują mniej sformalizowane relacje oraz płaskie struktury organizacyjne. Z kolei studenci i młodzi pracownicy akademiccy z generacji Z i Alfa oczekują otwartego dialogu, szybkiej informacji zwrotnej oraz większej elastyczności w zakresie współpracy naukowej.

Zarządzanie różnorodnością pokoleniową w środowisku akademickim wymaga więc świadomego podejścia zarówno ze strony kadry dydaktycznej, jak i samych studentów. Kluczowym wyzwaniem staje się nie tylko adaptacja metod nauczania, ale również budowanie mostów komunikacyjnych między różnymi grupami wiekowymi. Uczelnie, które skutecznie zintegrują potrzeby wszystkich pokoleń, będą w stanie stworzyć innowacyjne i dynamiczne środowisko akademickie, sprzyjające rozwojowi zarówno jednostek, jak i całych instytucji.

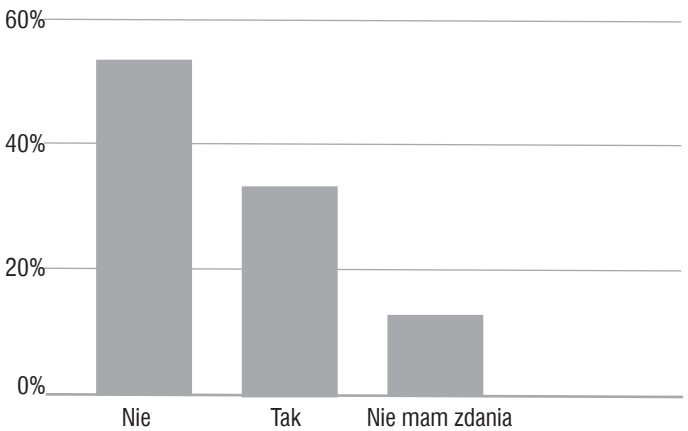
Pokolenie Z to pierwsza generacja, która dorastała w świecie zdominowanym przez komputery, smartfony, Internet oraz inne nowoczesne technologie. W przeciwieństwie do swoich poprzedników nie zna rzeczywistości pozbawionej cyfrowych narzędzi, a ich obecność traktuje jako naturalny element codziennego funkcjonowania. Swobodne posługiwanie się technologią stanowi istotny atut tej generacji – młodzi ludzie bez trudu poruszają się zarówno w świecie rzeczywistym, jak i wirtualnym, płynnie przechodząc między nimi i postrzegając je jako wzajemnie uzupełniające się.

Wychowani w erze powszechnego dostępu do Internetu i mediów społecznościowych przedstawiciele tej generacji płynnie funkcjonują w przestrzeni cyfrowej, traktując ją jako naturalne środowisko komunikacji, nauki i pracy. Dzięki temu wyróżniają się zdolnością do szybkiego przyswajania informacji, elastycznością w dostosowywaniu się do nowych technologii oraz umiejętnością jednoczesnego wykonywania wielu zadań. Ich styl życia opiera się na stałej łączności z globalną siecią, co przekłada się na dynamiczne tempo funkcjonowania oraz specyficzne preferencje w zakresie interakcji społecznych i zawodowych [Biernacki, 2014, s. 7].

Nieograniczony dostęp do aplikacji, danych oraz możliwość komunikacji z innymi niezależnie od miejsca i czasu stały się dla przedstawicieli pokolenia Z standardem. Jednocześnie wielu z nich nie wyobraża sobie życia bez nowych technologii i stałego dostępu do Internetu, podkreślając swoje silne przywiązanie do świata cyfrowego [Żarczyńska-Dobiesz, Chomątowska, 2014, s. 407]. Badania wskazują jednak, że intensywne funkcjonowanie w sieci może negatywnie wpływać na umiejętności interpersonalne – młodzi ludzie coraz częściej doświadczają trudności w komunikacji werbalnej oraz budowaniu relacji w świecie offline. Ponadto ich zdolność koncentracji ulega osłabieniu, uwaga staje się rozproszona, a proces analizy i oceny informacji ma często powierzchowny charakter [Friedrich, Peterson 2010; Mizuko, 2008].

27.3. Oczekiwania studentów pokolenia Z

Problematyka różnorodności pokoleniowej w środowisku akademickim wynika przede wszystkim z odmiennych postaw, wartości i oczekiwań poszczególnych generacji wobec procesu edukacyjnego. Wśród przedstawicieli starszych pokoleń wciąż dominuje postawa nakierowana na wykształcenie jako wiodącą wartość. Dla nich autorytet nauczyciela oraz hierarchiczna relacja mistrz–uczeń pozostają istotnym elementem kształcenia. Przedstawiciele pokolenia Z natomiast charakteryzują się coraz mniejszym przywiązaniem do wykształcenia (rys. 27.1).



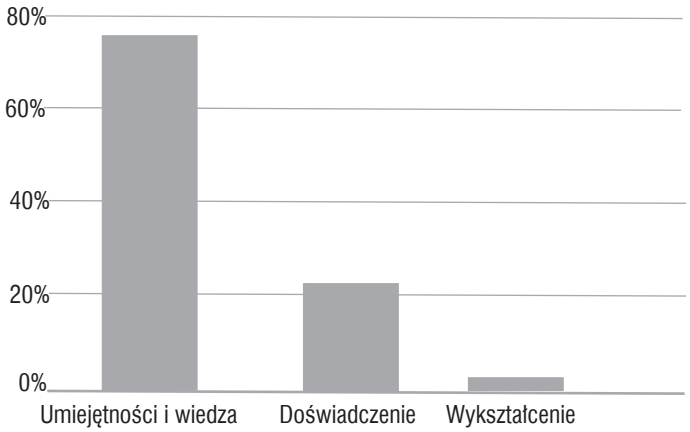
Rysunek 27.1. Wyniki respondentów na pytanie: Czy uważasz, że wykształcenie wyższe jest niezbędne dla rozwoju zawodowego?

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu przeprowadzonym metodą ankiety udział wzięło 113 studentów pokolenia Z, zatem urodzonych w latach 1996–2010. Badania prowadzone były w styczniu 2025 r. Respondenci zostali poproszeni o ocenę różnych aspektów procesu edukacyjnego, w tym metod dydaktycznych, wykorzystywania narzędzi cyfrowych oraz oczekiwań wobec kadry akademickiej. Analiza wyników wykazała, że zdecydowana większość badanych preferuje interaktywne formy nauczania, takie jak zajęcia warsztatowe, studia przypadków czy symulacje, które angażują ich w aktywne zdobywanie wiedzy. Studenci wskazali również na potrzebę większej elastyczności w organizacji zajęć, podkreślając znaczenie dostępu do nagrań wykładów, e-learningu oraz platform edukacyjnych umożliwiających samodzielne zarządzanie tempem nauki. Co istotne, duża część ankietowanych (83,1%) wyraziła przekonanie, że tradycyjne wykłady, bazujące na jednostronnym przekazywaniu informacji, są mniej efektywne w kontekście ich stylu uczenia się i oczekiwaliby ich modyfikacji w kierunku większej interaktywności.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują na wyraźne preferencje studentów pokolenia Z w odniesieniu do priorytetów edukacyjnych i zawodowych. Respon-

denci zapytani o to, co jest dla nich najważniejsze, w zdecydowanej większości wskazali na umiejętności i wiedzę (75,5%). Znacznie mniejsze znaczenie przypisali formalnemu wykształceniu (2%), natomiast 22,5% badanych uznało doświadczenie za kluczowy element w ich rozwoju (rys. 27.2). Takie rozkłady procentowe sugerują istotną zmianę w podejściu do edukacji i kariery zawodowej w porównaniu z wcześniejszymi pokoleniami.



Rysunek 27.2. Wyniki respondentów na pytanie: Co według Ciebie jest najważniejsze?

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania potwierdzają, że pokolenie Z przywiązuje większą wagę do praktycznych umiejętności i realnej wiedzy niż do samego posiadania dyplomu. Może to wynikać zarówno z dynamicznych zmian na rynku pracy, jak i z powszechnego dostępu do edukacji pozaformalnej, np. kursów online czy programów certyfikacyjnych. Niski odsetek respondentów wskazujących na znaczenie wykształcenia akademickiego sugeruje, że samo posiadanie dyplomu przestaje być postrzegane jako gwarancja sukcesu zawodowego. Z kolei relatywnie wysoki wynik dotyczący doświadczenia wskazuje, iż studenci są świadomi wartości praktyki i zdobywania kompetencji poprzez aktywność zawodową już na etapie studiów.

Badanie ujawniło także istotne wyzwania związane z kompetencjami cyfrowymi w środowisku akademickim. Chociaż pokolenie Z jest powszechnie uznawane za „cyfrowych tubylców", wyniki ankiety wskazują na rosnącą przepaść między biegłością w użytkowaniu technologii a umiejętnością ich efektywnego wykorzystania w procesie edukacyjnym. Studenci zgłaszali trudności w selekcji rzetelnych źródeł informacji, analizie danych oraz krytycznym myśleniu w oparciu o materiały dostępne online. Wskazuje to na potrzebę włączenia do programów akademickich elementów edukacji cyfrowej, które pomogą studentom w świadomym i skutecznym korzystaniu z technologii w nauce i przyszłej pracy zawodowej.

Różnice te prowadzą do wyzwań związanych z efektywnością dydaktyki oraz komunikacją między studentami a kadrą akademicką. Współczesny model edukacji musi zatem uwzględniać potrzeby wszystkich pokoleń, znajdując równowagę między tradycyjnymi i nowoczesnymi metodami nauczania. Niezbędne staje się wdrażanie innowacyjnych strategii dydaktycznych, takich jak nauczanie hybrydowe, wykorzystanie gamifikacji czy interaktywne platformy edukacyjne, które umożliwiają elastyczne dopasowanie treści do stylów uczenia się różnych grup studentów. Jednocześnie kluczowym aspektem staje się kształtowanie kompetencji miękkich, takich jak zdolność do krytycznego myślenia, pracy zespołowej czy adaptacji do zmieniających się warunków, co może się przyczynić do zniwelowania napięć wynikających z międzypokoleniowych różnic w środowisku akademickim.

27.4. Wyzwania współczesnej dydaktyki

Współczesna dydaktyka akademicka stoi przed szeregiem wyzwań wynikających zarówno z dynamicznego rozwoju technologii, jak i zmieniających się oczekiwań studentów. Tradycyjne metody kształcenia oparte na wykładach ex cathedra i biernym przyswajaniu wiedzy coraz częściej tracą na skuteczności w konfrontacji z nowymi modelami nauczania, które kładą nacisk na interaktywność, personalizację oraz praktyczne zastosowanie zdobytych umiejętności.

Jednym z kluczowych wyzwań jest konieczność dostosowania sposobów nauczania do zróżnicowanych stylów uczenia się. Podczas gdy starsze pokolenia akademików przyzwyczajone są do linearnego modelu przekazywania wiedzy, studenci pokolenia Z preferują naukę opartą na doświadczeniu, eksperymentowaniu oraz natychmiastowej informacji zwrotnej. Wymaga to od dydaktyków elastyczności i gotowości do wdrażania nowych metod takich jak nauczanie problemowe (PBL – *Problem-Based Learning*), grywalizacja czy *flipped classroom* (odwrócona lekcja).

Nie bez znaczenia pozostaje również integracja technologii w procesie dydaktycznym. Cyfrowe narzędzia, takie jak platformy e-learningowe, interaktywne aplikacje czy sztuczna inteligencja wspierająca analizę wyników nauczania, mogą znacząco zwiększyć efektywność edukacji. Jednocześnie jednak ich wdrażanie wymaga odpowiedniego przygotowania zarówno po stronie studentów, jak i wykładowców, którzy nie zawsze mają wystarczające kompetencje cyfrowe.

Zmiany w otoczeniu doprowadziły do licznych zmian w percepcji przedstawicieli młodego pokolenia, co uwidacznia się między innymi w [Walat, 2020, s. 183–185]:

- przeniesieniu komunikacji do Internetu,
- poczuciu nieograniczonej wiedzy, pamięci, czasu i przestrzeni,
- nieokreślonej i pozornej wiedzy czerpanej z Internetu,
- przeniesieniu większości życia towarzyskiego/społecznego do Internetu,

- zmysłowym rozproszeniu,
- przeobrażeniu zdolności poznawczych,
- braku poczucia stałości realnego świat.

Współczesna dydaktyka staje przed wyzwaniem dostosowania metod nauczania do stylu życia i sposobu przyswajania wiedzy przez przedstawicieli pokolenia Z. Tablety i smartfony, choć często postrzegane jako rozpraszacze, mogą odgrywać kluczową rolę w procesie edukacji. Studenci korzystają z nich nie tylko do komunikacji, ale także do współpracy i wspólnego rozwiązywania problemów. Dlatego dydaktycy powinni traktować technologie jako narzędzia wspierające naukę, a nie jedynie przeszkody wymagające eliminacji. Włączenie interaktywnych aplikacji, platform e-learningowych czy mediów społecznościowych do procesu dydaktycznego może sprawić, że nauka stanie się bardziej angażująca i dostosowana do naturalnych nawyków młodych ludzi.

Tradycyjny model nauczania oparty na jednostronnym przekazywaniu wiedzy może nie odpowiadać oczekiwaniom studentów przyzwyczajonych do szybkiego dostępu do informacji i interaktywnej komunikacji. Pokolenie Z ceni możliwość aktywnego udziału w procesie edukacyjnym, a technologia daje im narzędzia do współpracy, tworzenia treści i krytycznego myślenia. Zamiast zakazywać korzystania z urządzeń mobilnych w trakcie zajęć, warto się zastanowić, jak wykorzystać je do zwiększenia efektywności nauczania, np. poprzez gry edukacyjne, quizy online czy pracę zespołową w wirtualnych środowiskach.

Kenneth Goldsmith zwraca uwagę, że ignorowanie roli technologii w życiu młodych ludzi prowadzi do niezrozumienia ich potrzeb i funkcjonowania w społeczeństwie. To samo dotyczy edukacji – dydaktycy powinni uwzględnić, że dla studentów świat cyfrowy i rzeczywisty są ze sobą nierozerwalnie powiązane. Odrzucanie technologii jako „marnowania czasu" oznacza pominięcie znaczącego aspektu współczesnej komunikacji i współpracy. Kluczem do skutecznej dydaktyki jest więc umiejętne integrowanie nowoczesnych narzędzi z procesem nauczania, co pozwoli studentom rozwijać kompetencje niezbędne w przyszłym życiu zawodowym i społecznym [Goldsmith, 2022].

Współczesna młodzież dorasta w świecie zdominowanym przez technologie cyfrowe i media, które nie tylko wpływają na ich postawy oraz system wartości, ale także kształtują ich rozwój neurologiczny. Jak dowodzą badania [Small, Vorgan, 2011], intensywne korzystanie z nowych technologii prowadzi do zmian w strukturach mózgowych młodego pokolenia, co odróżnia je od wcześniejszych generacji.

Zmiany te wynikają przede wszystkim ze specyficznego sposobu przetwarzania informacji przez młodych ludzi. Stała interakcja z mediami cyfrowymi rozwija umiejętność szybkiego wyszukiwania i analizowania danych, ale może również wpływać na skrócenie czasu koncentracji i preferowanie powierzchownego przyswajania treści. W porównaniu ze swoimi rodzicami pokolenie sieci charakteryzu-

je się większą zdolnością do równoczesnego wykonywania wielu zadań, choć często kosztem głębokiego skupienia i refleksyjnego myślenia.

Wyniki badań pokazują, że nowe technologie nie tylko kształtują codzienne nawyki młodzieży, ale także zmieniają sposób, w jaki funkcjonuje ich mózg. W obliczu tych zmian kluczowe staje się dostosowanie systemu edukacji i metod nauczania do nowej rzeczywistości poznawczej młodych ludzi, aby wykorzystać potencjał ich cyfrowych umiejętności, jednocześnie dbając o rozwój krytycznego myślenia i zdolności analitycznych.

Kolejnym aspektem współczesnych wyzwań dydaktycznych jest potrzeba rozwijania kompetencji miękkich u studentów. W obliczu dynamicznych zmian na rynku pracy kluczowe stają się umiejętności takie jak krytyczne myślenie, zdolność do współpracy, elastyczność czy kreatywność. Uczelnie wyższe muszą zatem znaleźć sposób na równoważenie tradycyjnego przekazywania wiedzy z kształtowaniem umiejętności praktycznych, co często wymaga przekształcenia programów nauczania i wprowadzenia interdyscyplinarnych projektów badawczych oraz współpracy z sektorem biznesu.

Nie można również pomijać rosnącej potrzeby indywidualizacji procesu nauczania. W dobie masowej edukacji wyższej, w której liczebność grup akademickich często utrudnia bezpośredni kontakt między wykładowcą a studentem, konieczne staje się poszukiwanie metod umożliwiających dostosowanie treści do indywidualnych potrzeb odbiorców. Personalizacja nauczania może się odbywać poprzez zastosowanie analizy danych o postępach studentów.

27.5. Zakończenie

Dydaktyka akademicka stoi obecnie przed koniecznością gruntownej transformacji. Kluczowym wyzwaniem jest znalezienie równowagi pomiędzy tradycyjnym podejściem do nauczania a nowoczesnymi metodami, które uwzględniają potrzeby cyfrowego pokolenia. Sukces w tej dziedzinie zależy od otwartości uczelni na innowacje, gotowości wykładowców do rozwijania swoich kompetencji oraz włączenia studentów w proces współtworzenia efektywnych modeli edukacyjnych.

Bibliografia

Bencsik A., Horváth-Csikós G., Juhász T. [2016], *Y and Z Generations at Workplaces*, „Journal of Competitiveness", 8.

Biernacki M. [2014], *Social media – komunikacja ze studentami rachunkowości z pokolenia Z*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stentinensis, Oeconomica", 311(75)2.

Friedrich R., Peterson M. [2010], *The Rise of Generation C.: Implications for the World of 2020*, http://www.strategyand.pwc.com/ (dostęp: 03.03.2025).

Goldsmith K. [2022], *Why you should give your kids unlimited screen time*, „Quartz", http://qz.com//7/.--/why-you-should-give-your-kids-unlimi-ted-screen-time/ (dostęp: 06.03.2025).

Miles S. [2000], *Youth Lifestyles in a Changing World*, Open University Press, Maidenhead, #MłodziPrzyGłosie. Co wpływa na decyzje zawodowe młodych ludzi? Deloitte.

Mizuko I. [2008], *Living and Learning with New Media: Summary of Findings from the Digital Youth Project*, MacArthur Foundation Reports on Digital Media and Learning, The MIT Press, Massachusetts.

Small G., Vorgan G. [2011], *iMózg. Jak przetrwać technologiczną przemianę współczesnej umysłowości*, Wydawnictwo Vesper, Poznań.

Szulc B.M., Pierzchała K. [2022], *Człowiek we współczesnym społeczeństwie (wybrane problemy)*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Walat W. [2020], *Homo interneticus – problemy edukacji w czasach analfabetyzmu funkcjonalnego*, [w:] M. Tanaś, S. Galanciak (red.), *Cyberprzestrzeń, człowiek, edukacja. Otwarte zasoby edukacyjne w perspektywie pedagogicznej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.

Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B. [2014], *Pokolenie „Z" na rynku pracy – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 350.

Rozdział 28. Funkcjonowanie placówek wsparcia dziennego dla dzieci i młodzieży w aspekcie wsparcia społecznego i pedagogicznego – między teorią a praktyką

Agnieszka Łagoda, Mariusz Sydoruk

28.1. Wstęp

W rozdziale podjęto próbę syntetycznego przedstawienia informacji o funkcjonowaniu placówek wsparcia dziennego dla dzieci i młodzieży, ich typologię i funkcje, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań i trudności, z jakimi spotykają się te formy wsparcia społecznego. Ten zwięzły i treściwy opis przedstawiono na podstawie obowiązujących przepisów prawnych, literatury specjalistycznej oraz na podstawie obserwacji i wniosków, jakie autorzy sformułowali, opierając się również na własnych doświadczeniach w prowadzeniu takich placówek.

W przyjętej w 2011 roku ustawie o wspieraniu rodziny czytamy: „Dla dobra dzieci, które potrzebują szczególnej ochrony i pomocy ze strony dorosłych, środowiska rodzinnego, atmosfery szczęścia, miłości i zrozumienia, w trosce o ich harmonijny rozwój i przyszłą samodzielność życiową, dla zapewnienia ochrony przysługujących im praw i wolności, dla dobra rodziny, która jest podstawową komórką społeczeństwa oraz naturalnym środowiskiem rozwoju, i dobra wszystkich jej członków, a w szczególności dzieci, w przekonaniu, że skuteczna pomoc dla rodziny przeżywającej trudności w opiekowaniu się i wychowywaniu dzieci oraz skuteczna ochrona dzieci i pomoc dla nich może być osiągnięta przez współpracę wszystkich osób, instytucji i organizacji pracujących z dziećmi i rodzicami – uchwala się, co następuje: […]" [Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny].

W ustawie o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej placówki wsparcia dziennego stanowią jeden z kluczowych elementów działań na rzecz pomocy w opiece i wychowaniu dziecka, co pokazuje również praktyka pedagogiczna i działania opiekuńczo-wychowawcze wobec dzieci i młodzieży podejmowane przez gminy [Raport NIK z 2017 roku, s. 4].

28.2. Rola placówek wsparcia dziennego w strukturze wsparcia społecznego

Placówka wsparcia dziennego dla dziecka wspiera rodzinę w opiece i wychowaniu dziecka, zwłaszcza taką, w której występują problemy opiekuńczo-wychowawcze. Placówki wsparcia dziennego są jednostkami organizacyjnymi wspierania rodziny w zakresie pomocy w opiece i wychowaniu dzieci z rodzin przeżywających trudności w wypełnianiu funkcji opiekuńczo-wychowawczych. Pracownicy placówki współpracują z rodzicami, nauczycielami placówek oświatowych oraz pracownikami jednostek leczniczych. Pobyt dziecka w takiej placówce jest bezpłatny oraz dobrowolny (wyjątek stanowi sytuacja, kiedy sąd wydaje postanowienie o konieczności uczęszczania dziecka do placówki).

Do podstawowych zadań placówek wsparcia dziennego należą [Gajewska, 2000, s. 13]**:**

- analiza sytuacji rodziny i środowiska rodzinnego oraz przyczyn kryzysu w rodzinie,
- wzmacnianie roli i funkcji rodziny,
- rozwijanie umiejętności opiekuńczo-wychowawczych rodziny,
- podniesienie świadomości w zakresie planowanie oraz funkcjonowania rodziny,
- pomoc w integracji rodziny,
- przeciwdziałanie marginalizacji i degradacji społecznej rodziny,
- dążenie do reintegracji rodziny.

Placówka wsparcia dziennego może pełnić funkcję opiekuńczą, mogą to być: świetlice (organizacja czasu wolnego dziecka, rekreacja, pomoc w nauce, zabawa), koła zainteresowań (rozwijanie talentu, zainteresowań dziecka), kluby. Poprzez uczestnictwo dziecka w placówce otrzymuje ono wsparcie w prawidłowym rozwoju, nabywa umiejętności pokonywania codziennych trudności, niweluje deficyty w nauce, uczy się poprzez zabawę. Placówki prowadzone w formie opiekuńczej mają na celu pomoc rodzicom w zapewnieniu opieki na dziećmi oraz mogą służyć wsparciu działań edukacyjnych.

Kolejnym typem placówki wsparcia dziennego jest placówka specjalistyczna. W tego rodzaju placówce organizowane są zajęcia socjoterapeutyczne. Uczęszczają do nich dzieci mające zaburzenia zachowania, na przykład nadpobudliwe, agre-

sywne, mające niską samoocenę. Odbywają się tu także zajęcia terapeutyczne – zajęcia z psychologiem, terapia pedagogiczna (celowe działania względem dziecka w celu przywrócenia możliwości rozwoju umysłowego), muzykoterapia, trening umiejętności społecznych (działania mające na celu poprawę relacji z rówieśnikami, niwelowanie zachowań niepożądanych), zajęcia korekcyjne (na przykład gimnastyka korekcyjna), zajęcia kompensacyjne (działania zmierzające do poprawy funkcji psychosomatycznych dziecka), zajęcia logopedyczne. Placówka prowadzona w formie specjalistycznej ma za zadania wspierać dzieci w ich rozwoju fizycznym, psychologicznym oraz wspomagać dziecko i jego rodzinę w rozwiązywaniu sytuacji kryzysowych [Gajewska, Bazydło-Stodolna, 2005, s. 12–14].

Placówka wsparcia dziennego może być także prowadzona w formie pracy podwórkowej. Praca podwórkowa z prawnego punktu widzenia jest nową formą, ale w praktyce taka forma pracy z dziećmi i młodzieżą funkcjonuje od wielu lat. Idea prowadzenia pracy podwórkowej polega na kierowaniu przez wychowawcę działań animacyjnych, socjoterapeutycznych, edukacyjnych czy sportowych do dzieci spędzających swój wolny czas na ulicach [Dąbrowska-Jabłońska, 2005, s.12].

Ustawodawca zdecydował się na unormowanie działania placówek w takiej formie głównie w kierunku zbliżenia wymagań i warunków prowadzenia działalności do tradycyjnych placówek wsparcia dziennego. Wyjątkiem jest brak wymogu posiadania lokalu, w którym placówka ma być prowadzona. Zajęcia prowadzone są na placach zabaw, boiskach sportowych, w świetlicach. W placówce prowadzonej wyłącznie w formie pracy podwórkowej, z uwagi na charakter pracy, nie będą mogły uczestniczyć dzieci przymusowo kierowane na podstawie orzeczenia sądu. Również z uwagi na charakter pracy w przypadku pracy podwórkowej w praktyce nie będzie możliwe kontrolowanie warunku dotyczącego maksymalnej liczby dzieci przypadającej na jednego opiekuna.

Ustawa o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej wprowadza nowe zasady prowadzenia placówek wsparcia dziennego [Janeczko, 2009, s. 23]. Z literalnego brzmienia art. 18 ust. 2 i 3 ustawy wynika, że ustawodawca rozróżnia pięć rodzajów placówek wsparcia dziennego ze względu na podmiot prowadzący:

- placówka prowadzona przez gminę,
- palcówka prowadzona przez podmiot, któremu gmina zleciła realizację zadania,
- placówka prowadzona przez podmiot, który uzyskał zezwolenie wójta,
- placówka o zasięgu ponadgminnym prowadzona przez powiat,
- placówka o zasięgu ponadgminnym prowadzona przez podmiot, któremu powiat zlecił realizację zadania.

Z art. 19 ustawy wynika, że prowadzenie placówki wsparcia dziennego wymaga zezwolenia wójta. Z brzmienia art. 18 ust. 2 i 3 ustawy wynika jednak, że o pozwolenie nie będą musiały się ubiegać powiaty oraz te podmioty, którym gmina i po-

wiat zlecą realizację zadania. Podmioty, które mogą prowadzić placówkę wsparcia dziennego, to:

- Gmina.
- Organizacje pozarządowe prowadzące działalność w zakresie wspierania rodziny, pieczy zastępczej lub pomocy społecznej lub osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancji wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności w zakresie wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej lub pomocy społecznej – którym gmina zleciła realizację tego zadania na zasadach określonych w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r.].
- Podmiot, który uzyskał zezwolenie wójta [Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny].

Ustawa szczegółowo określa również wymogi rekrutacyjne dla kadry pedagogicznej placówek wsparcia [Nowosiadły, 2006, s. 21]. Kierownikiem placówki wsparcia dziennego może być osoba, która ma: wykształcenie wyższe o kierunku pedagogika, pedagogika specjalna, psychologia, socjologia, praca socjalna, nauki o rodzinie lub innym kierunku, którego program obejmuje resocjalizację, pracę socjalną, pedagogikę opiekuńczo-wychowawczą, lub wykształcenie wyższe o dowolnym kierunku uzupełnione studiami podyplomowymi w zakresie psychologii, pedagogiki, nauk o rodzinie, resocjalizacji, lub uzupełnione kursem kwalifikacyjnym z zakresu pedagogiki opiekuńczo-wychowawczej.

Wychowawcą pracującym z dziećmi w tego typu placówce może osoba mająca kwalifikacje takie jak kierownik placówki lub wykształcenie średnie i udokumentowany 3-letni staż pracy z dziećmi lub rodziną. Pedagog powinien mieć tytuł zawodowy magistra pedagogiki lub pedagogiki specjalnej. Psycholog powinien mieć prawo wykonywania zawodu psychologa, osoba prowadząca terapię – udokumentowane przygotowanie do prowadzenia terapii o profilu potrzebnym w pracy z dzieckiem i rodziną, a opiekun dziecięcy ukończoną szkołę przygotowującą do pracy w zawodzie opiekuna dziecięcego, pielęgniarki lub studia pedagogiczne.

W placówce wsparcia dziennego z dziećmi może pracować osoba, która: nie jest i nie była pozbawiona władzy rodzicielskiej lub władza rodzicielska nie jest jej zawieszona ani ograniczona; wypełnia obowiązek alimentacyjny – w przypadku gdy taki obowiązek w stosunku do niej wynika z tytułu egzekucyjnego; nie figuruje w Rejestrze Sprawców Przestępstw na Tle Seksualnym; nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe. Wymagania te dotyczą również kierownika placówki. Pod opieką jednego wychowawcy w placówce wsparcia dziennego w tym samym czasie nie może przebywać więcej niż 15 dzieci.

28.3. Między teorią a praktyką funkcjonowania placówek wsparcia dziennego

Rodziny mające trudności w wypełnianiu funkcji opiekuńczo-wychowawczych w stosunku do swoich dzieci potrzebują pomocy w radzeniu sobie z zaburzeniami zachowania dzieci, pokonywaniu problemów szkolnych czy rozwijaniu ich umiejętności lub zainteresowań. Efektywna praca z dzieckiem wymaga rozpoznania jego deficytów, zaburzeń, dysfunkcji, a także potrzeb, uwarunkowań, mocnych i słabych stron, tj. opracowania diagnozy. Rzetelna diagnoza sytuacji dziecka umożliwia dobór właściwych form i metod pracy. Diagnoza sytuacji dziecka i jego rodziny powinna zatem stanowić punkt wyjścia do zaplanowania pomocy dla konkretnego wychowanka i jego najbliższych.

Wyznacznikiem atrakcyjności placówek i oferowanych przez nie zajęć jest z pewnością frekwencja na zajęciach organizowanych przez wychowawców oraz niska skala rezygnacji. O dobrej atmosferze panującej w placówkach świadczy fakt, że podopieczni dobrze się czują w gronie swoich kolegów i koleżanek, przebywają w grupie, w której nie ma konfliktów, sporów, wrogości, napięć (a jeśli były wcześniej, to zostały zniwelowane lub zminimalizowane dzięki zabiegom socjoterapeutycznym i pedagogicznym podejmowanym przez wychowawców) [Matyja, 2008, s. 21]. Dobra ocena placówek w środowisku lokalnym wynika również z organizowania dla dzieci zajęć, warsztatów, spotkań tematycznych także w czasie ferii zimowych i wakacji, zwłaszcza w miejscowościach oddalonych komunikacyjnie od dużych miejskich ośrodków kultury i rekreacji.

Niezwykle ważne są również dobre relacje z wychowawcami budowane przez zapewnienie dzieciom bezpiecznego i przyjaznego środowiska, wsparcie emocjonalne, pomoc w nauce. Dzieci i młodzież są zadowoleni z uczęszczania do placówek głównie dlatego, że czują się tam bezpiecznie, wiedzą, że mogą liczyć na pomoc zarówno wychowawców, jak i kolegów/koleżanek, dobrze się czują w ich towarzystwie, uczą się ciekawych rzeczy, miło spędzają czas. Niewątpliwym atutem tych placówek jest stworzenie bezpiecznego, przyjaznego dziecku miejsca, gdzie znajduje ono akceptację, uwagę i wysłuchanie.

W motywowaniu wychowawców do jeszcze intensywniejszych działań pedagogicznych wspierających dzieci i młodzież uczęszczające do tych placówek ważną rolę odgrywa poparcie i pomoc innych instytucji wspierających rodzinę w danym środowisku lokalnym (tj. szkoły, ośrodki pomocy społecznej, kluby sportowe, biblioteki, koła gospodyń wiejskich). Dla przykładu są to sygnały od nauczycieli, że zauważają poprawę w nauce dzieci uczęszczających do świetlicy, poprawę zachowania, lepsze funkcjonowanie w grupie, większą otwartość w kontaktach z dorosłymi i rówieśnikami.

Dobrowolność pobytu w placówce wsparcia dziennego powoduje, że to pracownicy tych jednostek starają się upowszechnić wiedzę na temat placówki i zabiegają

o dotarcie do jak największego grona odbiorców. Nadal jednak wiedza społeczna o tej formie wsparcia dla dzieci i młodzieży jest w przestrzeni społecznej niedostateczna, czasami wręcz nikła. Gdyby instytucje mające najczęstszy kontakt z dzieckiem i jego rodziną, czyli kuratorzy sądowi, ośrodki pomocy społecznej (pracownicy socjalni i asystenci rodziny), a także szkoły, korzystały z możliwości zgłaszania (kierowania) dzieci potrzebujących wsparcia do tego typu placówek, zmobilizowałoby to rodziców lub opiekunów do zapisania dziecka do świetlicy i podjęcia pracy nad własną rodziną. Z powodu braku odpowiedniej współpracy ze strony rodziców bardzo trudno jest osiągnąć główny cel pracy z dzieckiem, jakim jest pozytywna i trwała zmiana w zachowaniu i postępowaniu wychowanków.

28.4. Zakończenie

Placówki wsparcia dziennego stanowią ważny i potrzebny element systemu wspierania rodziny przeżywającej trudności w wypełnianiu funkcji opiekuńczo-wychowawczych. Ich działalność jest przeznaczona dla dzieci, które w sytuacji gdy rodzina nie radzi sobie z wypełnianiem tych funkcji, mogą być najbardziej poszkodowane. Placówki zapewniają wychowankom wszechstronne wsparcie, począwszy od potrzeb podstawowych jak opieka, bezpieczeństwo, wyżywienie, poprzez pomoc w nauce, wsparcie emocjonalne w sytuacjach trudnych, aż po ciekawe zajęcia rozwojowe. Dzięki uczęszczaniu do placówki dzieci lepiej się zachowują, uczą, radzą sobie w grupie rówieśniczej, a także odkrywają swoje silne strony, nabierają poczucia własnej wartości.

Według raportu NIK efekty pracy placówek wsparcia dziennego z dziećmi były widoczne zarówno w okresowych ocenach podopiecznych sporządzanych przez świetlice, jak również wskazywane przez dzieci, rodziców, wychowawców placówek [Raport NIK z 2017 roku, s. 49].

Efekty te występują na kilku płaszczyznach, z których najważniejsze to:

- Opieka – zapewnienie dziecku poczucia bezpieczeństwa i opieki w miłej atmosferze w czasie, gdy rodzice pracują, w tym: rozmowy, zabawy ruchowe, wycieczki, posiłek, ewentualnie inna pomoc (np. kurtka i buty na zimę, skierowanie do lekarza).
- Wychowanie – nauka samodzielności, odpowiedzialności, dyscypliny, grzeczności, jak i podstawowych umiejętności (np. porządek, higiena, sporządzanie posiłków).
- Nauka – poprawa wyników w szkole, dzięki pomocy w odrabianiu lekcji i przygotowaniu do zajęć.
- Poczucie wartości – pomoc dziecku w odkrywaniu własnych mocnych stron, w efekcie większa pewność siebie, otwartość w kontaktach z innymi, w tym w dzieleniu się problemami.

- Socjalizacja – lepsze funkcjonowanie dziecka w grupie, w tym większa aktywność, umiejętność nawiązywania kontaktów.
- Rozwój – poszerzanie wiedzy, umiejętności i zainteresowań dziecka w różnych obszarach (np. ciekawe wycieczki, zabawy, konkursy, zajęcia plastyczne, komputerowe, gry).

Bibliografia

Dąbrowska-Jabłońska I. [2005], *Świetlica środowiskowa,* [w:] J. Brągiel, S. Badora (red.), *Formy opieki, wychowania i wsparcia w zreformowanym systemie pomocy społecznej*, Opole.

Gajewska G. [2000], *Oparcie i wsparcie społeczne dziecka w środowisku zamieszkania wyzwaniem pracy socjalnej,* [w:] K. Marzec-Holka (red.), *Społeczeństwo, demokracja, edukacja. Nowe wyzwania w pracy socjalnej,* Wydawnictwo Uczelniane Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz.

Gajewska G., Bazydło-Stodolna K. [2005], *Teoretyczno-metodyczne podstawy pracy opiekuńczo-wychowawczej w świetlicach. Scenariusze zajęć wychowawczych*, Zielona Góra.

Janeczko B. [2009], *Nauczanie, wychowanie, profilaktyka. Zadania świetlicy środowiskowej,* [w:] W. Szymczak (red.), *Współczesne wyzwania i metody pracy socjalnej*, Lublin.

Matyja A. [2008], *Socjoterapia jako forma pomocy dzieciom z rodzin dysfunkcyjnych w opinii kierowników i wychowawców świetlic środowiskowych w wybranych miastach śląskich,* [w:] J. Grotowska-Leder (red.), *Sieci wsparcia społecznego jako przejaw integracji i dezintegracji społecznej*, Łódź.

Nowosiadły A. [2006], *Szkolenie przygotowujące wolontariuszy do pracy w świetlicach dla dzieci i młodzieży,* Warszawa.

Raport Najwyższej Izby Kontroli nr 24/2017/P/16/040/KPS z dnia 7 maja 2017 r.

Ustawa z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej (t.j. Dz.U.2025.49).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (t.j. Dz.U.2024.1491).

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Średnia zadowolenia z życia w krajach Europy w 2002 roku 20

Rysunek 1.2. Średnia zadowolenia z życia w krajach Europy w 2023 roku 21

Rysunek 3.1. Czynniki wpływające na podział przestrzeni na centrum i peryferie 46

Rysunek 3.2. Czynniki pobudzające świadomość i tożsamość cywilizacyjną 49

Rysunek 4.1. Kierunki rozwoju nowoczesnych banków 55

Rysunek 4.2. Koncepcja systemu wykrywania i eliminowania zagrożeń 59

Rysunek 4.3. Architektura instytucji finansowej oparta na stosowaniu narzędzi AI/ML ... 60

Rysunek 10.1. Efekty zarządzania logistyczno-marketingowego 132

Rysunek 10.2. Zobrazowanie wyboru obsługiwanego obszaru 136

Rysunek 10.3. Scenariusze integracji funkcji marketingu i logistyki 137

Rysunek 10.4. Obszary działań marketingu i logistyki 140

Rysunek 11.1. Klastry strategii redukcji kosztów w branży TSL 153

Rysunek 11.2. Klastry strategii innowacyjności w branży TSL 154

Rysunek 11.3. Klastry strategii oparte na zastosowaniu sztucznej inteligencji (AI) 155

Rysunek 12.1. Panel kalkulacji stawek czynnościowych w systemie firmy A.P. Moeller Maersk 162

Rysunek 12.2. Szczegółowe informacje dotyczące kontenera dostępne w systemie CMS Autostore 164

Rysunek 13.1. Pięć sił, które ukształtują transport drogowy w Polsce 174

Rysunek 17.1. Porównanie sieci scentralizowanej (po lewej), rozproszonej (w środku) i zdecentralizowanej (po prawej)* 231

Rysunek 19.1. Główne założenia coachingowego stylu zarządzania 253

Rysunek 19.2. Specyficzne umiejętności menedżera-coacha 255

Rysunek 20.1. Liczba dokumentów publikowanych w poszczególnych latach 270

Rysunek 20.2. Liczba dokumentów z podziałem na kraje/terytoria 271

Rysunek 20.3. Rozkład liczby dokumentów z podziałem na obszary tematyczne 271

Rysunek 21.1. Trwanie życia w Polsce w latach 1960–2023 281

Rysunek 21.2. Wyże i niże demograficzne w Polsce w latach 1946–2023 281

Rysunek 21.3. Przebieg eksperymentu terenowego 286

Rysunek 25.1. Analiza porównawcza motywacji do studiowania w latach 2013 i 2025 (%)... 336

Rysunek 25.2. Naczelna wartość studiowania na uczelni w opinii studentów pedagogiki i psychologii (%)..... 339

Rysunek 25.3. Struktura samokształcenia studentów w latach 2013 i 2025 (%) 340

Rysunek 25.4. Ogólny podział samokształcenia studentów w 2013 roku (%) 341

Rysunek 25.5. Ogólny podział samokształcenia studentów w 2025 roku (%) 342

Rysunek 26.2. Aspekty funkcjonowania na rynku pracy (średnie)..... 353

Rysunek 27.1. Wyniki respondentów na pytanie: Czy uważasz, że wykształcenie wyższe jest niezbędne dla rozwoju zawodowego?..... 363

Rysunek 27.2. Wyniki respondentów na pytanie: Co według Ciebie jest najważniejsze?.... 364

Spis tabel

Tabela 1.1. Częstotliwość spotkań towarzyskich a zadowolenie z życia w 2023 roku (%) ... 22

Tabela 1.2. Subiektywne poczucie zdrowia a zadowolenie z życia w 2023 roku (%)..... 23

Tabela 3.1. Porównanie koncepcji epoki 42

Tabela 3.2. Transformacja cywilizacji..... 43

Tabela 4.1. Różnice między tradycją a nowoczesnością w gospodarce i finansach..... 53

Tabela 4.2. Usprawnienia w działaniach banków poprzez wdrożenie AI/ML-technologii . 62

Tabela 4.3. Ewaluacja skutków wykorzystania AI(SI) w przemyśle bankowo-finansowym ... 63

Tabela 10.1. Analiza porównawcza badań marketingowych i logistycznych 133

Tabela 10.2. Charakterystyka porównawcza obszarów funkcjonalnych logistyki i marketingu 140

Tabela 10.3. Analiza zalet integracji funkcji marketingu i logistyki 142

Tabela 10.4. Charakterystyka narzędzi promocji stosowanych w marketingu logistycznym 143

Tabela 13.1. Analiza SWOT 176

Tabela 14.1. Kluczowe innowacje technologiczne w budownictwie, ich zastosowanie oraz wymagania legislacyjne 184

Tabela 14.2. Najważniejsze obszary regulacji prawnych wpływających na zrównoważony rozwój budownictwa 186

Tabela 15.1. Zarejestrowana w Polsce wybrana turystyczna baza noclegowa według rodzaju i liczby obiektów w latach 1990–2023 202

Tabela 15.2. Największe zagraniczne i krajowe sieci hotelarskie funkcjonujące w Polsce w latach 2019–2023..... 207

Tabela 15.3. Podmioty funkcjonujące w grupie hotelowej PHH..... 209

Tabela 18.1. Porównanie ról menedżera według prekursorów zarządzania..... 244

Tabela 18.2. Definicje menedżera jako coacha 247

Tabela 18.3. Porównanie zarządzania klasycznego i zarządzania coachingowego 249

Tabela 19.2. Porównanie współczesnych stylów zarządzania z coachingowym stylem zarządzania z uwzględnieniem roli menedżera..... 254

Tabela 20.1. Profil kompetencji inżyniera 4.0 267

Tabela 20.2. Zmiany w dziesięciu najważniejszych umiejętnościach między 2020 a 2030 rokiem 267

Tabela 20.3. Zestawienie dotyczące kompetencji oczekiwanych na rynku pracy 274

Tabela 21.1. Średni czas poszukiwania pracy w zależności od wieku kandydata..... 284

Tabela 21.2. Obawy przed zatrudnieniem Silversów 287

Tabela 21.3. Korzyści z zatrudnienia Silversów..... 287

Tabela 22.1. Udział osób w wieku 60+ w społeczeństwie (%)..... 292

Tabela 22.2. Korzystanie z nowości w życiu codziennym seniorów (%) 295

Tabela 22.3. Zainteresowanie nowościami wśród srebrnych konsumentów (%) 296

Tabela 22.4. Optymizm życiowy seniorów (%) 298

Tabela 22.5. Oczekiwania srebrnych konsumentów wobec oferty rynkowej (%)..... 298

Tabela 22.6. Przeciętne miesięczne dochody na 1 osobę w gospodarstwach domowych wyłącznie z osobami w wieku 60 lat i więcej w latach 2020–2023 301

Tabela 22.7. Przeciętne miesięczne wydatki na 1 osobę w gospodarstwach domowych według liczby osób w wieku 60 lat i więcej w latach 2020–2023 302

Tabela 22.8. Emerytury i renty brutto (mln zł) w latach 2005–2023 303

Tabela 23.1. Liczba wypadków przy pracy w latach 2019–2023..... 312

Tabela 23.2. Zestawienie przyczyn wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2022 z podziałem na liczbę wypadków ogółem 312

Tabela 23.3. Zestawienie przyczyn wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2022 z podziałem na liczbę wypadków śmiertelnych..... 313

Tabela 23.4. Zestawienie przyczyn wypadków przy pracy w Polsce w latach 2019–2022 z podziałem na liczbę wypadków ciężkich 314

Tabela 23.5. Zestawienie przyczyn wypadków przy pracy w Polsce w roku 2023 z podziałem na liczbę wypadków śmiertelnych i ciężkich 315

Tabela 25.1. Definicje i główne motywy studiowania w 2025 roku 338

Tabela 26.1. Statystyki U Manna–Whitneya: pokolenia X aspekty funkcjonowania uczelni 350

Tabela 26.2. Średnie rangi: pokolenia X aspekty funkcjonowania uczelni 351

Tabela 26.3. Statystyki U Manna–Whitneya: pokolenia X aspekty funkcjonowania na rynku pracy..... 354

Tabela 26.4. Średnie rangi: pokolenia X oczekiwania wobec rynku pracy 354

Informacje o Autorach

Al-Khamisy Danuta dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie
ORCID: 0000-0002-4388-4649

Auguściak Izabela dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0001-5579-2135

Blaszke Małgorzata dr
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny
ORCID: 0000-0001-7806-6710

Drzewiecki Dariusz dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0009-4612-6091

Dziechciarz Mateusz dr inż.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0000-6479-1655

Flejterski Stanisław prof. dr hab.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0002-7057-1541

Grabowska Izabela dr
Collegium Da Vinci
ORCID: 0000-0002-4202-2393

Grykień Eryk mgr inż.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0002-9719-6486

Gurgul-Sztuczka Gabriela dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0002-0035-2781

Haszczak Edyta mgr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie

Jankowska Malwina mgr
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0002-3525-6714

Kaup Grażyna dr inż.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0003-9981-883X

Klimek Jordan dr
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0002-9824-143X

Kochanowicz Małgorzata dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie
ORCID: 0000-0003-3775-8854

Kowalski Krzysztof mgr inż.
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania
Szkoła Doktorska
ORCID: 0000-0003-3163-9731

Legięć Jarosław dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

Łagoda Agnieszka dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0001-9356-737X

Niemiec Edyta dr inż.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0006-4780-1595

Nikołajew Jan dr hab.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0001-7004-5296

Okulewicz Józef dr inż.
Politechnika Warszawska
Wydział Transportu
ORCID: 0009-0001-1263-7864

Olejniczak Magdalena dr inż.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Finansów i Bankowości w Poznaniu
ORCID: 0000-0001-7429-4919

Olejniczak Tomasz dr hab.
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
ORCID: 0000-0001-7254-4961

Oleńczuk-Paszel Anna dr
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny
ORCID: 0000-0002-8685-1425

Rylski Michał dr inż.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0007-5352-5205

Ryszkowska Agnieszka mgr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0000-5345-2674

Semenov Iouri prof. dr hab. inż.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0002-2250-9591

Simińska Justyna dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie

Solarz Jan Krzysztof prof. dr hab.
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie
ORCID: 0000-0001-6528-7645

Stróżyk Anita mgr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0006-4715-4228

Sydoruk Mariusz mgr inż.
Ośrodek Pomocy Społecznej w Biesiekierzu
dyrektor OPS

Szok Natalia dr
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Prawa i Administracji
ORCID: 0000-0002-3864-1802

Szostak Daniel dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0002-2912-2672

Śpiewak-Szyjka Monika dr
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny
ORCID: 0000-0001-5527-0305

Terlecki Radosław dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0002-5979-2685

Tomczyk Adriana dr
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Nauk Prawnych
ORCID: 0000-0002-2467-980X

Wierzbicki Jakub dr
Collegium Da Vinci
ORCID: 0000-0002-4384-5420

Wilczewska Izabela mgr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0009-0006-3083-4331

Zając Agnieszka dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0001-9503-514X

Zasadzki Włodzimierz dr
Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu
Wydział Ekonomiczny w Szczecinie
ORCID: 0000-0001-8693-2578

Zielonka Piotr dr
Uniwersytet Zielonogórski
Instytut Nauk Prawnych
ORCID: 0000-0002-6069-4476