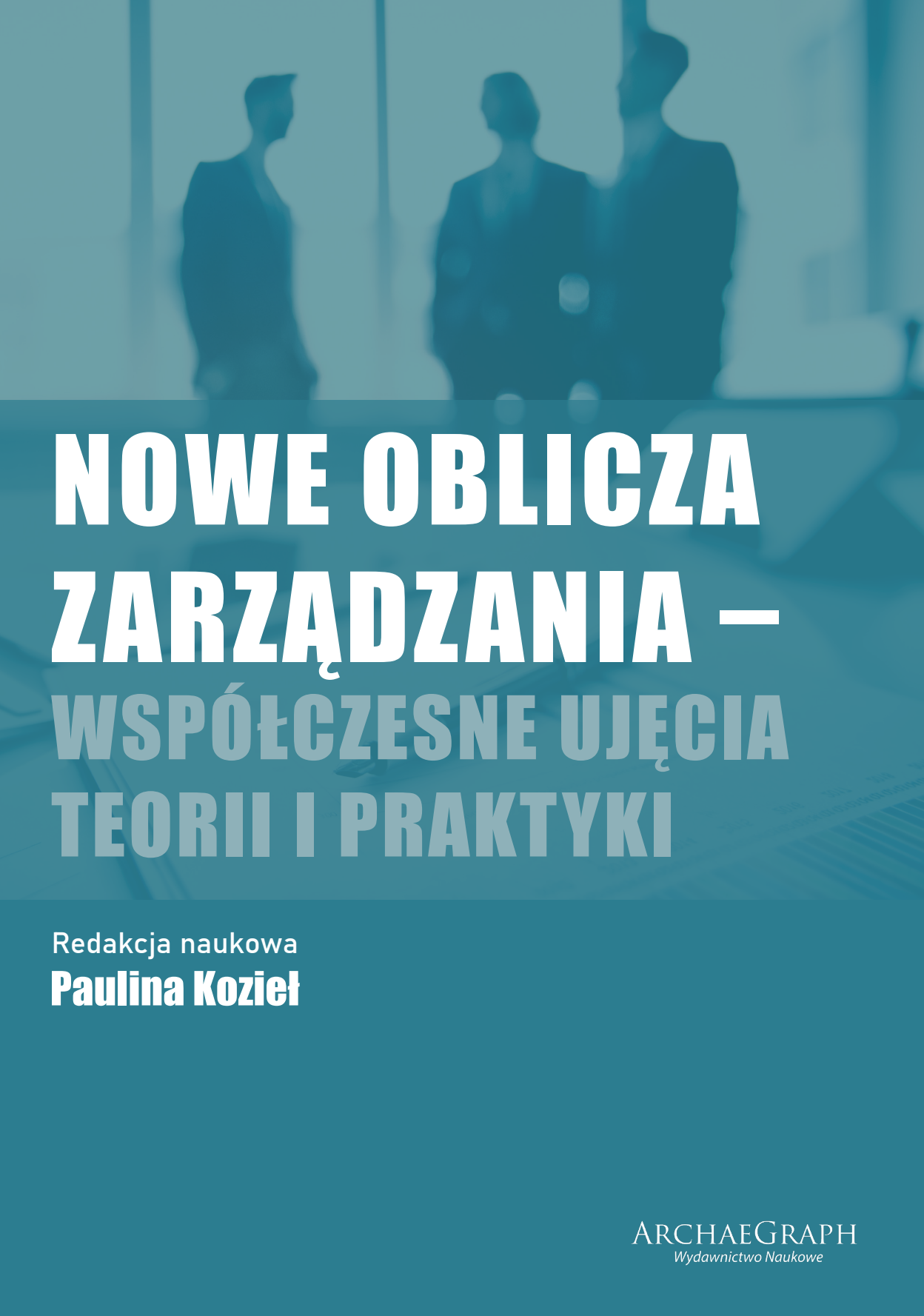




NOWE OBLICZA ZARZĄDZANIA – WSPÓŁCZESNE UJĘCIA TEORII I PRAKTYKI

Redakcja naukowa
Paulina Kozieł

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

NOWE OBLICZA ZARZĄDZANIA – WSPÓŁCZESNE UJĘCIA TEORII I PRAKTYKI

Redakcja naukowa

Paulina Kozieł

NOWE OBLICZA ZARZĄDZANIA – WSPÓŁCZESNE UJĘCIA TEORII I PRAKTYKI

Redakcja naukowa
Paulina Kozieł

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

REDAKCJA NAUKOWA:

PAULINA KOZIEŁ

RECENZJA NAUKOWA:

DR HAB. ANNA WOLAK-TUZIMEK, PROF. UJK

DR HAB. IZABELA KONIECZNA, PROF. UJK

DR HAB. BEATA POTERAŁSKA, PROF. UJK

DR HAB. MONIKA STELMASZCZYK, PROF. UJK

DR HAB. AGATA SZYDLIK-LESZCZYŃSKA, PROF. UJK

DR HAB. NATALIA WASILEWSKA, PROF. UJK

DR KATARZYNA BROŻEK

DR BARBARA KUSTO

KOREKTA REDAKTORSKA, SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI

KAROL ŁUKOMIAK

Publikacja została sfinansowana przez:
GLOBAL Offshore Sp. z o.o., <https://www.globaloffshore.pl/>



© copyright by author & ArchaeGraph

ISBN: 978-83-68410-39-6

**Wersja elektroniczna dostępna
na stronie internetowej wydawcy:**
www.archaeograph.pl

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ 2025

SPIS TREŚCI

WSTĘP	8
--------------	----------

CZĘŚĆ I. TRANSFORMACJA CYFROWA – EDUKACJA, ETYKA, GOSPODARKA

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI – CZEGO AI NIE ZASTĄPI?	12
(ALEKSANDRA TELBUCH, KACPER GASZEWSKI)	

AI JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE PROCES KSZTAŁCENIA STUDENTÓW	31
(ALEKSANDRA TOMICKA, MATEUSZ MAZUR, MIESZKO TYLUŚ, DR HAB. ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ)	

SZTUCZNA INTELIGENCJA A ROZWÓJ KOMPETENCJI MIĘKKICH STUDENTÓW W KONTEKŚCIE ORGANIZACJI PRZYSZŁOŚCI	48
(JULIA MONIKA WOCH, ŁUKASZ SOBANTY, DR HAB. ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ)	

ETYCZNE WYZWANIA ZWIĄZANE Z WYKORZYSTANIEM AI Z PERSPEKTYWY STUDENTÓW	66
(NATALIA DWORNIK, JOANNA KRAŚNIEWSKA, ALAN MAKOWSKI, DR HAB. ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ)	

WPŁYW CYFRYZACJI NA SEKTOR MŚP	86
(PATRYCJA CZERNECKA)	

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW - DOFINANSOWANIE WDRAŻANIA NOWYCH TECHNOLOGII	102
(WERONIKA MAS)	

ALGORYTMY I SZTUCZNA INTELIGENCJA JAKO NOWE WYZWANIE W ZWALCZANIU NIEDOZWOLONYCH PRAKTYK RYNKOWYCH	117
(WIKTORIA PISZCZAN)	

CZĘŚĆ II. WYZWANIA ZARZĄDCZE SEKTORA PUBLICZNEGO

NADMIERNA BIUROKRACJA I JEJ WPŁYW NA FUNKCJONOWANIE ORGANÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	129
(IZABELA STRZĄBAŁA)	

POSTRZEGANIE SYSTEMU OPIEKI ZDROWOTNEJ I SZPITALA JAKO INSTYTUCJI SPOŁECZNEJ Z PERSPEKTYWY PACJENTÓW W RZESZOWIE W LATACH 2021-2023	144
(GABRIELA GRZYB)	

ZARZĄDZANIE FUNDUSZAMI EUROPEJSKIMI PRZEZ ADMINISTRACJĘ PUBLICZNĄ NA PRZYKŁADZIE MIASTA KIELCE W LATACH 2014-2025	169
(MICHAŁ JAWORSKI)	

ZARZĄDZANIE ODPADAMI PRZEZ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W POLSCE W 2023 ROKU WEDŁUG POLSKIEGO USTAWODAWSTWA I POLITYKI EKOLOGICZNEJ UNII EUROPEJSKIEJ	189
(KAROLINA STAŃCZAK)	

CZĘŚĆ III. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I ZIELONE ZARZĄDZANIE

EUROPEJSKI ZIELONY ŁAD W OCENIE OBYWATELI RP	203
(KAROLINA STAŃCZAK)	

ZIELONE ZARZĄDZANIE A SKUTKI EKONOMICZNE	218
(YEVHEN BARANOVSKYI)	

WDRAŻANIE POLITYK ESG W PRZEDSIĘBIORSTWACH	237
(NATALIA SADŁOWSKA)	

CZĘŚĆ IV. WSPÓŁCZESNE WYZWANIA ZARZĄDZANIA I RELACJI RYNKOWYCH

LOGISTYKA OSTATNIEJ MILI A DOŚWIADCZENIA KLIENTA 261
(KAMIL JUREK)

**CZYNNIKI STRESOGENNE
WŚRÓD PRACOWNIKÓW BRANŻY LOGISTYCZNEJ** 275
(MICHAŁ MAKOSA)

**ZJAWISKO NEGATYWNYCH OPINII ONLINE I JEGO ZNACZENIE
DLA RELACJI KONSUMENT-PRZEDSIĘBIORSTWO** 291
(KONRAD KOBIERSKI)

**STYL ODPOWIEDZI NA NEGATYWNE OPINIE W SIECI
A NASTAWIENIE KONSUMENTÓW DO PRZEDSIĘBIORSTWA** 304
(KONRAD KOBIERSKI)

**GLOKALIZACJA I KAPITAŁ SPOŁECZNY - INTERAKCJE
W KONTEKŚCIE GLOBALNYCH I LOKALNYCH PROCESÓW
ZARZĄDZANIA** 320
(MGR WERONIKA LEWANDOWSKA)

**INSTYTUCJA WIĄŻĄCEGO POLECENIA
W PRAWIE GRUP SPÓŁEK. PERSPEKTYWA
PRAWNOPORÓWNAWCZA** 331
(MGR WIKTORIA GROTKOWSKA-SZOSTAK)

WSTĘP

Współczesne zarządzanie stanowi dynamicznie ewoluującą dziedzinę wiedzy, której interdyscyplinarność i praktyczne implikacje stają się coraz bardziej wyraziste w kontekście gwałtownych przemian społecznych, technologicznych, ekologicznych i gospodarczych. Monografia zatytułowana „Nowe oblicza zarządzania – współczesne ujęcia teorii i praktyki” powstała jako odpowiedź na potrzebę refleksji nad aktualnymi kierunkami rozwoju teorii zarządzania oraz ich praktycznym zastosowaniem w różnorodnych kontekstach organizacyjnych. Złożoność procesów zarządczych, konieczność elastyczności oraz adaptacyjność do nieprzewidywalnych zmian stawiają przed badaczami i praktykami nowe, często nieoczywiste wyzwania, które wymagają pogłębionych analiz, badań empirycznych i wyważonych rekomendacji.

W XXI wieku zarządzanie przestało być domeną jedynie efektywnego planowania i kontroli. Zyskało nowy wymiar – strategiczny, etyczny oraz środowiskowy. Tym samym teoria zarządzania coraz częściej sięga po dorobek nauk o społeczeństwie, technologii, kulturze i środowisku, przyjmując postać rozległego pola badawczego, które łączy klasyczne koncepcje z nowatorskimi podejściami, opartymi na cyfryzacji, innowacjach i zrównoważonym rozwoju. Niniejsza monografia wpisuje się w ten nurt, prezentując różnorodne perspektywy badawcze i praktyczne, skupione wokół czterech kluczowych obszarów problemowych.

Pierwsza część monografii poświęcona została transformacji cyfrowej, która w ostatnich dekadach przeobraziła nie tylko sposób funkcjonowania organizacji, ale również sposób postrzegania wartości, kompetencji i relacji międzyludzkich. Cyfryzacja przeddefiniowała ramy komunikacji, zarządzania wiedzą, edukacji oraz mechanizmów rynkowych. Przedsiębiorstwa i instytucje publiczne zmuszone są do wdrażania rozwiązań opartych na danych, algorytmach i automatyzacji, co z jednej strony zwiększa efektywność, a z drugiej rodzi pytania natury etycznej, dotyczące m.in. przejrzystości decyzji, ochrony danych osobowych oraz zaufania

do sztucznej inteligencji. W tym kontekście autorzy w poszczególnych rozdziałach analizują m.in. rolę sztucznej inteligencji w procesie kształcenia studentów oraz jej wpływ na rozwój kompetencji miękkich, niezbędnych w organizacjach przyszłości. Poruszana jest również kwestia postrzegania wyzwań etycznych związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji, zastosowania algorytmów i AI jako narzędzi wspierających zwalczanie nieuczciwych praktyk rynkowych czy wpływ cyfryzacji na funkcjonowanie sektora MŚP oraz możliwości finansowania wdrażania nowych technologii przez mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Druga część publikacji skupia się na specyfice zarządzania w sektorze publicznym, który w warunkach globalnych kryzysów – zdrowotnych, klimatycznych czy geopolitycznych – stanął wobec presji przekształcenia modeli zarządzania i zwiększenia efektywności działania przy jednoczesnym utrzymaniu misji społecznej. Złożoność struktur administracyjnych, rosnące oczekiwania obywateli oraz potrzeba transparentności i innowacyjności wymuszają poszukiwanie nowych metod organizacji pracy, podejmowania decyzji i zarządzania zasobami publicznymi. Autorzy zgromadzonych opracowań poruszają kwestie nadmiernej biurokracji, która obniża efektywność działania administracji, oraz postrzegania systemu opieki zdrowotnej i szpitala jako instytucji społecznej. Szczegółnie miejsc zajmują także zagadnienia zarządzania funduszami unijnymi, na przykładzie miasta Kielce, oraz gospodarki odpadami przez samorządy w kontekście krajowych regulacji i polityki ekologicznej UE.

Trzecia część monografii koncentruje się na zagadnieniach zrównoważonego rozwoju i zielonego zarządzania, które przestają być jedynie postulatami teoretycznymi, a coraz częściej stają się integralnym elementem strategii organizacyjnych. Dbłość o środowisko naturalne, efektywność energetyczna, gospodarka o obiegu zamkniętym oraz społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) stają się kluczowymi determinantami przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. Prezentowane rozdziały podejmują zagadnienia związane z wdrażaniem zielonych polityk i strategii w kontekście społeczno-gospodarczym, uwzględniając zarówno postrzeganie systemowych inicjatyw, takich jak Europejski Zielony Ład, jak i konkretne implikacje ekonomiczne zielonego zarządzania, czy wdrażanie polityk ESG.

Czwarta i ostatnia część monografii obejmuje szerokie spektrum tematów odnoszących się do współczesnych wyzwań zarządzania i funkcjonowania na rynkach dynamicznie zmieniającego się świata. Autorzy podejmują refleksję nad współczesnymi wyzwaniami zarządzania w kontekście relacji rynkowych, koncentrując się na jakości doświadczenia klienta w logistyce ostatniej mili, roli

stresorów w środowisku pracy branży logistycznej, a także zagadnieniach dotyczących wpływu negatywnych opinii online oraz stylu odpowiedzi przedsiębiorstw na postawy konsumentów. W opracowaniach ukazano również dylematy wynikające z interakcji między procesami globalnymi a lokalnymi, z perspektywy globalizacji i kapitału społecznego, a także przeanalizowano instytucjonalne mechanizmy nadzoru korporacyjnego, takie jak wiążące polecenie w grupach spółek, w ujęciu prawnoporównawczym.

Zebrane w niniejszej monografii opracowania, przygotowane przez badaczy z różnych ośrodków naukowych, tworzą wielowymiarowy obraz współczesnych procesów zarządczych. Ukazują one nie tylko złożoność i dynamikę zmian, ale również potencjał tkwiący w integracji wiedzy teoretycznej z doświadczeniem praktycznym. Mam nadzieję, że publikacja ta stanie się inspiracją zarówno dla naukowców, jak i praktyków, poszukujących odpowiedzi na pytania o nowe oblicza zarządzania w XXI wieku.

Paulina Kozieł

CZĘŚĆ I. TRANSFORMACJA CYFROWA – EDUKACJA, ETYKA, GOSPODARKA

ALEKSANDRA TELBUCH

Politechnika Łódzka

ORCID: 0009-0005-5921-0904

KACPER GASZEWSKI

Politechnika Łódzka

ORCID: 0009-0002-7912-135X

KOMPETENCJE PRZYSZŁOŚCI – CZEGO AI NIE ZASTĄPI?

Streszczenie: Celem pracy było zbadanie, które kompetencje pozostaną kluczowe w erze sztucznej inteligencji oraz jakie zmiany w rozwoju umiejętności pracowników wymusi postępująca automatyzacja. Przeprowadzona analiza literatury oraz badania własne przeprowadzone w pierwszym kwartale 2025 roku w formie badań ilościowych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród studentów wskazują, że w środowisku pracy przyszłości szczególne znaczenie zyskają kompetencje miękkie: kreatywność, inteligencja emocjonalna, krytyczne myślenie oraz zdolność pracy zespołowej. Wyniki badań potwierdzają konieczność rozwoju zarówno kompetencji technologicznych, jak i społecznych oraz adaptacyjnych. Artykuł wskazuje także rekomendacje dotyczące kierunków zmian w edukacji wyższej i strategiach rozwoju organizacji, podkreślając znaczenie harmonijnej współpracy człowieka i technologii.

Słowa kluczowe: kompetencje przyszłości, sztuczna inteligencja, kompetencje miękkie, automatyzacja, edukacja wyższa, rynek pracy

Wstęp

Współczesny świat, kształtowany przez dynamiczny rozwój nowych technologii, w coraz większym stopniu opiera się na rozwiązaniach wykorzystujących sztuczną inteligencję (AI). Technologie te zmieniają sposób funkcjonowania organizacji, procesy zarządzania, modele biznesowe, a także rewolucjonizują edukację akademicką i zawodową. Sztuczna inteligencja, dzięki zdolności do przetwarzania ogromnych ilości danych, personalizacji treści czy automatyzacji powtarzalnych procesów, staje się nieodłącznym elementem codziennego życia

– zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej.

W kontekście edukacji wyższej AI zmienia podejście do nauczania i uczenia się. Inteligentne systemy wspierają studentów w zdobywaniu wiedzy, umożliwiając bardziej elastyczne, spersonalizowane i efektywne ścieżki edukacyjne. Automatyzacja oceny, generowanie materiałów dydaktycznych czy wsparcie w nauce języków obcych to tylko niektóre przykłady zastosowania sztucznej inteligencji w procesie kształcenia. Jednak wraz z tymi korzyściami pojawiają się również nowe wyzwania: pytania o wpływ AI na rozwój kompetencji miękkich, zagrożenie utratą krytycznego myślenia oraz etyczne dylematy związane z automatyzacją procesów edukacyjnych.

Rozwój sztucznej inteligencji rodzi fundamentalne pytanie o przyszłość kompetencji: które umiejętności będą niezbędne w nadchodzącej erze? Jakie cechy i zdolności pozwolą pracownikom wyróżniać się na zautomatyzowanym rynku pracy, a organizacjom skutecznie funkcjonować w cyfrowym ekosystemie? Choć AI wykazuje imponujące możliwości w zakresie przetwarzania informacji, nie jest w stanie zastąpić wszystkiego. Kompetencje takie jak kreatywność, empatia, krytyczne myślenie, zdolności komunikacyjne i umiejętność pracy zespołowej pozostają kluczowe – są one mniej podatne na automatyzację i nadal stanowią fundament skutecznego funkcjonowania zarówno w organizacjach, jak i w społeczeństwie.

Celem niniejszego artykułu jest analiza, które kompetencje pozostaną kluczowe w erze sztucznej inteligencji oraz w jaki sposób zarówno edukacja, jak i organizacje powinny się przygotować na te zmiany. Opierając się na badaniach przeprowadzonych wśród studentów, spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, jakie umiejętności są według młodego pokolenia niezastąpione przez technologie i w jaki sposób AI wpływa na ich rozwój. Artykuł wskaże także kierunki, które powinny zostać uwzględnione w strategiach rozwoju kompetencji w organizacjach przyszłości.

Kompetencje – zagadnienia podstawowe

W literaturze kompetencje są definiowane jako złożona konstrukcja łącząca wiedzę, umiejętności, rozumienie i motywację do działania. Czerepaniak-Walczak określa kompetencję jako „harmonijną kompozycję wiedzy, sprawności, rozumienia oraz pragnienia”¹. W tym ujęciu kompetencja nie ogranicza się wyłącznie do aspektu poznawczego, ale obejmuje także sferę emocjonalną oraz

¹ M. Czerepaniak-Walczak, *Człowiek – podmiot procesu edukacyjnego*, Wydawnictwo Edytor, Toruń 1997.

wolitywną, co czyni ją kluczową dla skutecznego funkcjonowania jednostki.

W pedagogice kompetencja postrzegana jest również w kontekście odpowiedzialności i samorealizacji. Jak wskazuje Okoń, kompetencja to „odpowiedzialność, zgodność, uprawnienie do działania, ale również zdolność do osobistej samorealizacji”². Takie rozumienie kompetencji podkreśla jej znaczenie w procesie wychowania oraz w budowaniu podmiotowości człowieka.

W literaturze z zakresu zarządzania zwraca się uwagę na konieczność rozróżnienia kompetencji i kwalifikacji, które w potocznym użyciu bywają często utożsamiane. Według M. Butkiewicza (1995), kwalifikacje zawodowe to układ wiadomości, umiejętności i postaw, warunkujących wykonanie zadań zawodowych, potwierdzony formalnym wykształceniem. Kompetencje natomiast odnoszą się do szerszego zakresu – obejmują wiedzę, umiejętności, odpowiedzialność oraz uprawnienia do działania i podejmowania decyzji w określonym kontekście zawodowym. Kompetencje są zatem charakterystyczne dla konkretnych sytuacji organizacyjnych, a ich struktura jest dynamiczna i rozwija się w toku wykonywania pracy³.

W procesie edukacyjnym często stosuje się podział kompetencji na twarde i miękkie. Kompetencje twarde obejmują wiedzę merytoryczną oraz umiejętności specjalistyczne w danej dziedzinie, jednak – jak zauważa Szedzianis⁴ – stają się one dość szybko przestarzałe w dynamicznie zmieniającym się świecie. Z kolei kompetencje miękkie odnoszą się do cech personalno-społecznych, które są mniej podatne na dezaktualizację. Fiszer definiuje je jako „cechy personalno-społeczne, które odnoszą się do cech charakteru”⁵.

Kompetencje miękkie obejmują między innymi kreatywność, komunikatywność, kompetencje społeczne czy umiejętność współpracy⁶. Ich rola w środowisku zawodowym stale rośnie, zwłaszcza w kontekście wzrastającego znaczenia umiejętności, które nie mogą zostać łatwo zautomatyzowane.

W odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku pracy, wykształciło się także pojęcie kompetencji przyszłości, obejmujących takie zdolności jak krytyczne

² W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, wyd. 2, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2004.

³ Zob. M. Butkiewicz, jak podaje A. Rogozińska-Pawelczyk (2006) *Kompetencje w organizacji* (Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2006).

⁴ E. Szedzianis, *Kompetencje miękkie jako nowe wyzwanie dla polskiej nauki*, W B. Benek (red.), *Zeszyty Naukowe GWSH. Organizacja i Zarządzanie*, t. 13, 2019, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, s. 4–7.

⁵ J. Fiszer, *Nowe wyzwania dla polskiej nauki: kompetencje miękkie*, W B. Benek (red.), *Zeszyty Naukowe GWSH. Organizacja i Zarządzanie*, t. 13, 2021, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, s. 121–123.

⁶ R. Bugaj, M. Budzanowska-Drzewiecka, *Znaczenie kompetencji miękkich na rynku pracy*, *Zeszyty Pracy Socjalnej*, 27(1), Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2022 s. 200–210.

myślenie, kreatywność, umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, inteligencja emocjonalna czy adaptacyjność. Kompetencje te uznaje się za kluczowe w świecie, w którym technologie, w tym sztuczna inteligencja, dynamicznie zmieniają wymagania stawiane pracownikom.

Rola sztucznej inteligencji w kształtowaniu kompetencji

Rozwój sztucznej inteligencji (AI) w coraz większym stopniu wpływa na strukturę kompetencji wymaganych zarówno w edukacji, jak i na rynku pracy. AI nie tylko zmienia sposób wykonywania zadań, ale także redefiniuje oczekiwania wobec umiejętności, które będą kluczowe w przyszłości.

Technologie oparte na sztucznej inteligencji zmieniają zapotrzebowanie na kompetencje, przesuując nacisk z wiedzy faktograficznej na umiejętności analizy, kreatywności oraz rozwiązywania problemów⁷. Wraz z rosnącą obecnością zaawansowanych technologii, wzrasta znaczenie umiejętności interpretowania danych, formułowania wniosków oraz samodzielnego rozwiązywania złożonych problemów. Zastosowanie AI w różnych dziedzinach wymusza także rozwój kompetencji cyfrowych, obejmujących zarówno podstawową obsługę technologii, jak i zaawansowane umiejętności analityczne i programistyczne.

AI przyczynia się również do wzrostu znaczenia kompetencji miękkich. Choć sztuczna inteligencja może wspierać rozwój kompetencji technicznych, równie istotne staje się wzmacnianie umiejętności miękkich, takich jak empatia, komunikacja i współpraca zespołowa, które pozostają poza zasięgiem automatyzacji⁸. W środowisku pracy przyszłości, w którym wiele zadań technicznych zostanie zautomatyzowanych, kluczowe staną się właśnie zdolności interpersonalne, inteligencja emocjonalna oraz kreatywność.

Co istotne, AI wspiera także proces kształcenia kompetencji adaptacyjnych – zdolności do szybkiego uczenia się, elastycznego reagowania na zmiany oraz skutecznego zarządzania własnym rozwojem zawodowym. Umiejętność uczenia się przez całe życie (lifelong learning) staje się jednym z kluczowych wymagań wobec pracowników przyszłości.

Transformacja profili kompetencyjnych pod wpływem AI powoduje, że na znaczeniu zyskują także kompetencje związane z odpowiedzialnym wykorzystaniem technologii, rozumieniem aspektów etycznych oraz krytyczną oceną

⁷ J. Fazlagić (red.), *Sztuczna inteligencja (AI) jako megatrend kształtujący edukację*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2022.

⁸ K. Włodkowska, *Sztuczna inteligencja w edukacji – szanse i zagrożenia*, Biblioteka Nauki, 2024.

informacji generowanych przez algorytmy. Rozwój tych umiejętności jest niezbędny do świadomego i bezpiecznego funkcjonowania w środowisku zdominowanym przez technologie cyfrowe.

Kompetencje trudne do automatyzacji

Wraz z dynamicznym rozwojem sztucznej inteligencji i automatyzacji procesów zawodowych rośnie znaczenie kompetencji, które są trudne do zastąpienia przez algorytmy i maszyny. Literatura przedmiotu jednoznacznie wskazuje na grupę umiejętności, które pozostaną kluczowe mimo postępu technologicznego.

Do kompetencji odpornych na automatyzację zalicza się przede wszystkim kreatywność, krytyczne myślenie, inteligencję emocjonalną, zdolność do pracy zespołowej oraz umiejętność rozwiązywania złożonych problemów. Raport „Sztuczna inteligencja a kompetencje i zawody przyszłości” podkreśla, że kompetencje miękkie, takie jak empatia, kreatywność czy zdolność do adaptacji, staną się jeszcze ważniejsze w zautomatyzowanym świecie pracy⁹.

Kreatywność i twórcze podejście do rozwiązywania problemów stanowią obszary, w których sztuczna inteligencja, mimo zaawansowania technologicznego, nie jest w stanie w pełni zastąpić człowieka. Krytyczne myślenie natomiast pozwala jednostkom na ocenę informacji, weryfikację źródeł oraz podejmowanie świadomych decyzji w warunkach niepewności — kompetencji, których AI nie rozwija w sposób autonomiczny, lecz jedynie na podstawie wzorców historycznych.

Sztuczna inteligencja, mimo swojej zdolności do analizowania dużych zbiorów danych i wykonywania skomplikowanych obliczeń, nie posiada świadomości, emocji ani systemu wartości. Z tego powodu nie jest w stanie w pełni rozumieć kontekstu społecznego, odczytywać niuansów relacji międzyludzkich ani podejmować decyzji uwzględniających aspekty etyczne i moralne.

W związku z tym kompetencje społeczne, takie jak inteligencja emocjonalna, umiejętność budowania relacji, komunikacja interpersonalna oraz negocjacje, pozostaną kluczowymi wyróżnikami człowieka w środowisku zawodowym przyszłości. Rozwój tych umiejętności staje się nie tylko uzupełnieniem kompetencji technicznych, ale również warunkiem skutecznego funkcjonowania w organizacjach opartych na technologii.

⁹ Instytut Rozwoju Terytorialnego, *Sztuczna inteligencja a kompetencje i zawody przyszłości. Podsumowanie warsztatów*, Wrocław Przyszłości, Wrocław 2020.

Prezentacja wyników badań

Celem przeprowadzonych badań było określenie wpływu sztucznej inteligencji (AI) na proces kształcenia studentów oraz rozwój kompetencji przyszłości, szczególnie w kontekście funkcjonowania w organizacjach opartych na digitalizacji i nowych technologiach. Badanie koncentrowało się na wskazaniu, które kompetencje – zarówno twarde, jak i miękkie – mogą być rozwijane przy wsparciu sztucznej inteligencji, a które pozostają niezastąpione i wymagają świadomego kształtowania przez człowieka.

Badanie miało również na celu ocenę poziomu świadomości studentów na temat wykorzystania AI w edukacji oraz przygotowania ich do rynku pracy, analizę różnic w podejściu do sztucznej inteligencji pomiędzy studentami kierunków technicznych i nietechnicznych, a także identyfikację obaw związanych z automatyzacją procesów dydaktycznych. Ważnym aspektem badania było także ustalenie, czy i w jakim zakresie AI wpływa na rozwój kompetencji miękkich oraz wypracowanie rekomendacji dla uczelni w zakresie dostosowania procesu edukacyjnego do wyzwań przyszłości.

Badanie zostało przeprowadzone w pierwszym kwartale 2025 roku w formie badań ilościowych, z wykorzystaniem ankiety internetowej obejmującej pytania zamknięte oraz półotwarte, umożliwiające zebranie danych zarówno ilościowych, jak i jakościowych. W całym kwestionariuszu ankiety znalazły się pytania zamknięte oraz półotwarte. Na potrzeby niniejszego opracowania wybrano jedno pytanie, które bezpośrednio odnosiło się do założeń badawczych i celów artykułu.

W badaniu wzięło udział 131 studentów uczelni wyższych z całej Polski, w większości reprezentujących Politechnikę Łódzką. Struktura próby przedstawiała się następująco:

- 62% stanowili studenci kierunków technicznych (np. informatyka, automatyka i robotyka, elektrotechnika),
- 38% stanowili studenci kierunków nietechnicznych (np. zarządzanie, psychologia, filologia).

Pod względem poziomu studiów:

- 61% badanych to studenci studiów pierwszego stopnia (licencjackich i inżynierskich),
- 35% studenci studiów drugiego stopnia (magisterskich),
- 4% doktoranci.

Respondenci różnili się także pod względem doświadczenia w korzystaniu z narzędzi sztucznej inteligencji: ponad 70% wskazało, że korzysta z AI w nauce przynajmniej kilka razy w miesiącu, a około 20% używa jej regularnie, niemal codziennie.

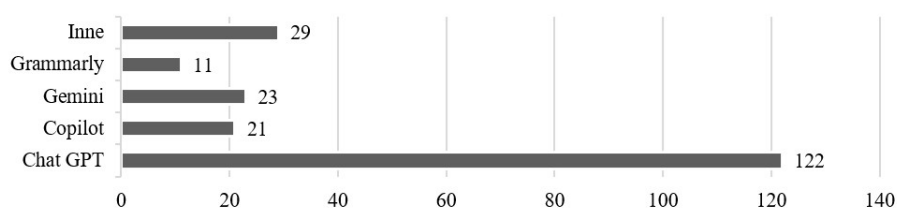
Próba została dobrana w sposób celowy, z uwzględnieniem kryteriów takich jak kierunek studiów, poziom studiów oraz częstotliwość korzystania z narzędzi AI. Dzięki temu możliwe było uzyskanie szerokiego i zróżnicowanego obrazu postrzegania roli sztucznej inteligencji w kształceniu oraz rozwoju kompetencji.

Uzyskane wyniki umożliwiły sformułowanie wniosków na temat kompetencji, które będą szczególnie istotne w organizacjach przyszłości oraz tych, których rozwój powinien być wspierany przez systemy edukacyjne mimo postępującej automatyzacji i digitalizacji.



Wykres 1. Częstotliwość korzystania z narzędzi AI w celach edukacyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Wykres 2. Najczęściej wykorzystywane narzędzia AI w nauce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci zostali poproszeni o określenie, jak często korzystają z narzędzi sztucznej inteligencji w celach edukacyjnych. Wyniki przedstawione na Wykresie 1 pokazują, że technologie AI stały się powszechnym elementem codziennej aktywności akademickiej studentów. Największy odsetek respondentów (47%) deklarował, że korzysta z narzędzi AI kilka razy w tygodniu, natomiast 24%

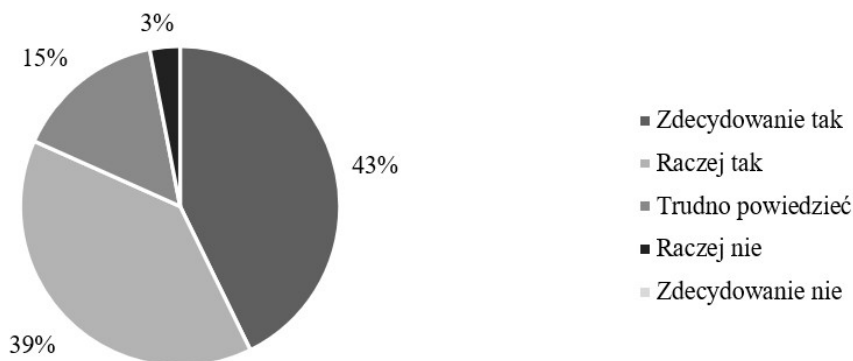
używa ich codziennie. Kolejne 17% badanych wskazało na korzystanie kilka razy w miesiącu, a 11% sięga po sztuczną inteligencję sporadycznie. Jedynie 1% uczestników badania przyznał, że nie wykorzystuje w ogóle technologii opartych na AI w swoim procesie uczenia się.

Tak wysoki poziom codziennego i regularnego korzystania z narzędzi AI (łącznie 88% badanych) świadczy o znaczącej roli tych technologii we współczesnym kształceniu akademickim. Sztuczna inteligencja nie funkcjonuje już na marginesie edukacji, ale staje się dla studentów naturalnym wsparciem w organizacji nauki, wyszukiwaniu informacji oraz rozwoju umiejętności wymaganych na rynku pracy przyszłości. Popularność narzędzi sztucznej inteligencji w środowisku akademickim rodzi również pytania o ich wpływ na jakość procesu edukacyjnego, kształtowanie kompetencji miękkich oraz rozwój samodzielności w zdobywaniu wiedzy.

W związku z wysoką częstotliwością wykorzystywania technologii AI, istotne było również ustalenie, z jakich rozwiązań studenci korzystają najczęściej. Wyniki dotyczące najpopularniejszych narzędzi, przedstawione na Wykresie 2, wskazują wyraźną dominację kilku aplikacji i systemów. Największym zainteresowaniem cieszy się ChatGPT, wskazany przez zdecydowaną większość respondentów. Na kolejnych miejscach znalazły się narzędzia takie jak Grammarly oraz Copilot. Rzadziej wskazywane były inne rozwiązania, w tym Gemini oraz narzędzia wpisane w kategorię „inne”, obejmujące mniej popularne aplikacje lub specjalistyczne systemy wspierające określone obszary nauki.

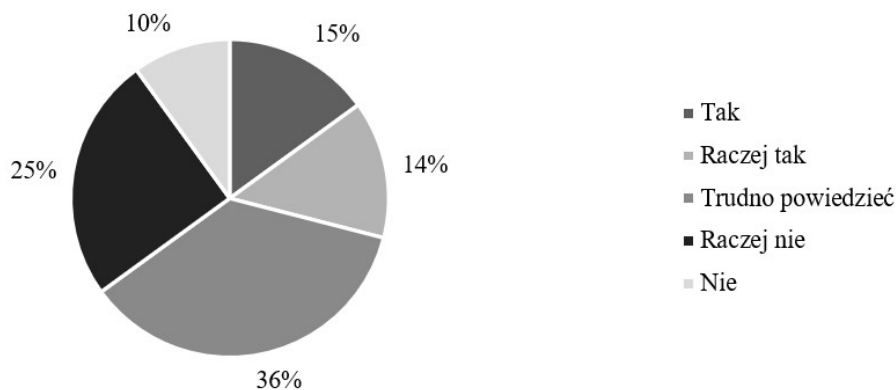
Takie rozłożenie odpowiedzi wskazuje na tendencję studentów do wyboru narzędzi uniwersalnych, które oferują szerokie możliwości wsparcia w nauce, zarówno w obszarze pisania i redagowania tekstów, jak i w rozwiązywaniu problemów technicznych czy programistycznych. ChatGPT, dzięki swojej elastyczności i zdolności generowania treści w wielu dziedzinach wiedzy, zyskał miano najbardziej powszechnego narzędzia wspierającego proces edukacyjny. Jednocześnie popularność Grammarly, specjalizującego się w korekcie tekstów, sugeruje, że studenci dużą wagę przykładają do jakości językowej przygotowywanych przez siebie materiałów.

Wyniki te ukazują, że rozwój kompetencji cyfrowych wśród studentów nie ogranicza się do biernego korzystania z dostępnych technologii, ale wymaga świadomego wyboru narzędzi najbardziej adekwatnych do własnych potrzeb edukacyjnych. Jednocześnie podkreślają znaczenie odpowiedniego przygotowania studentów do krytycznego korzystania z AI, uwzględniającego zarówno korzyści, jak i potencjalne ograniczenia związane z automatyzacją procesów poznawczych.



Wykres 3. Wpływ rozwoju AI na wymagania dotyczące kompetencji zawodowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Wykres 4. Zagrożenie dla kariery zawodowej związane z rozwojem AI

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Respondenci oceniali wpływ rozwoju sztucznej inteligencji na przyszłe wymagania kompetencyjne oraz wyrażali swoje obawy związane z potencjalnym zagrożeniem dla kariery zawodowej. Respondenci zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii na temat zmieniających się oczekiwań wobec umiejętności pracowników w dobie rosnącej roli AI. Wyniki, zaprezentowane na Wykresie 3, wskazują, że zdecydowana większość studentów dostrzega wpływ tych technologii na rynek pracy. Aż 43% badanych zdecydowanie zgodziło się ze stwierdzeniem, że rozwój sztucznej inteligencji zmieni wymagania dotyczące kompetencji zawodowych, a kolejne 39% raczej podzielało tę opinię. Jedynie 15% respondentów miało trudności z określeniem swojego stanowiska, natomiast całkowite zaprzeczenie

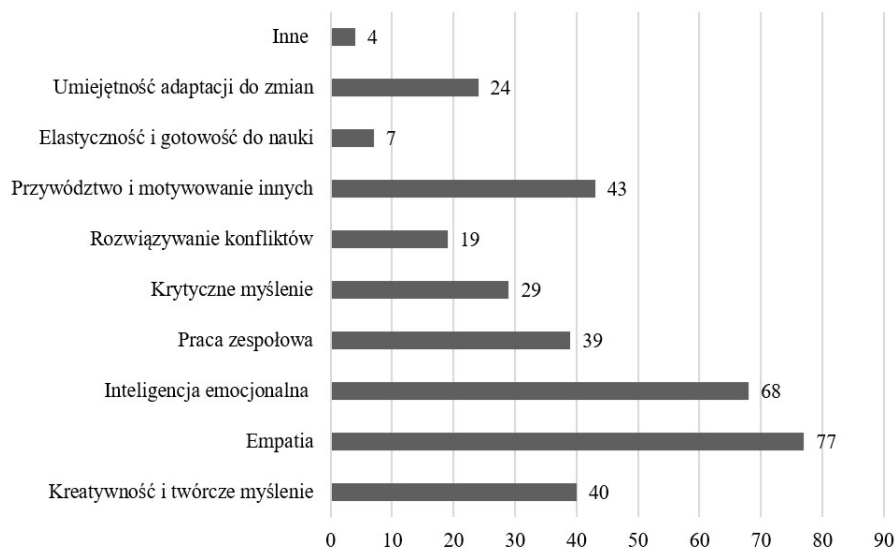
tej tezie (odpowiedzi "raczej nie" i "zdecydowanie nie") było marginalne.

Tak jednoznaczne stanowisko studentów wskazuje na wysoką świadomość nadchodzących zmian w sposobie funkcjonowania organizacji i rynku pracy. Rozwój technologii sztucznej inteligencji wymusi dostosowanie się do nowych realiów, w których kluczowe będą nie tylko kompetencje techniczne, ale także umiejętności miękkie, kreatywność, zdolność adaptacji oraz interdyscyplinarne podejście do rozwiązywania problemów. Już na tym etapie kształcenia młodzi ludzie zdają sobie sprawę z konieczności rozwijania kompetencji trudnych do automatyzacji, które zapewnią im przewagę konkurencyjną w zautomatyzowanym środowisku zawodowym.

W kolejnym pytaniu badani zostali poproszeni o ocenę, czy rozwój sztucznej inteligencji może w przyszłości zagrozić ich karierze zawodowej. Wyniki przedstawione na Wykresie 4 ukazują większe zróżnicowanie opinii. 15% respondentów wyraziło zdecydowaną obawę przed takim zagrożeniem, a kolejne 14% odpowiedziało, że raczej dostrzega takie ryzyko. 36% badanych miało trudności z jednoznaczną oceną tej kwestii, a 35% nie spodziewało się negatywnego wpływu AI na swoją przyszłość zawodową.

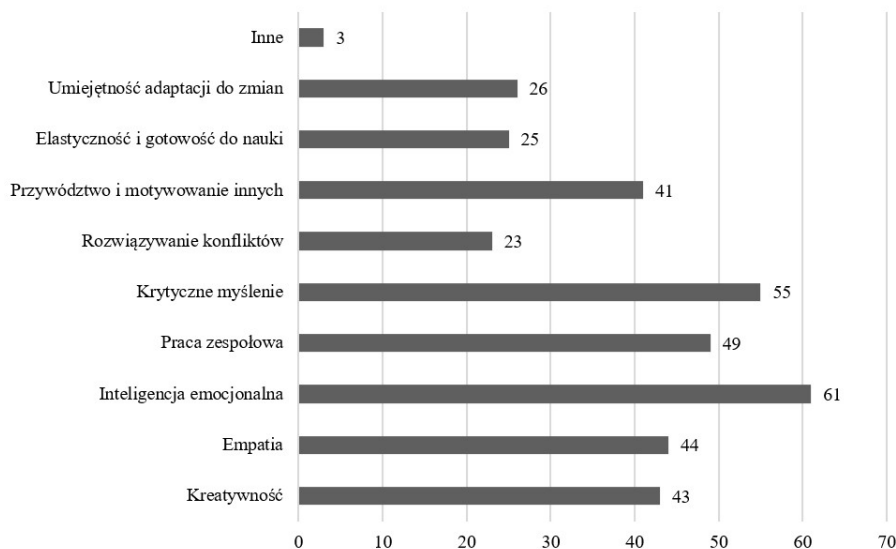
Analizując te wyniki, można zauważyć, że mimo powszechnej świadomości nieuchronnych zmian na rynku pracy, studenci wykazują pewien optymizm lub ostrożny realizm w ocenie własnych perspektyw. Znacząca część badanych, choć dostrzega potencjalne zagrożenia, nie traktuje ich jako nieuniknionych. Może to świadczyć o przekonaniu, że odpowiednie przygotowanie, rozwój właściwych kompetencji i umiejętność dostosowania się do zmieniających się wymagań pozwolą zminimalizować ryzyko negatywnego wpływu automatyzacji na indywidualną karierę.

Badanie objęło również analizę kompetencji miękkich, które według studentów są najmniej podatne na automatyzację przez sztuczną inteligencję. Jak pokazano na Wykresie 5, największą odporność na zastąpienie przez AI przypisano empatii oraz inteligencji emocjonalnej. Wysoką pozycję zajęły także przywództwo i motywowanie innych, kreatywność i twórcze myślenie oraz praca zespołowa. Rzadziej wskazywano krytyczne myślenie, umiejętność adaptacji do zmian oraz rozwiązywanie konfliktów, natomiast najmniejszą liczbę wskazań uzyskały elastyczność i gotowość do nauki.



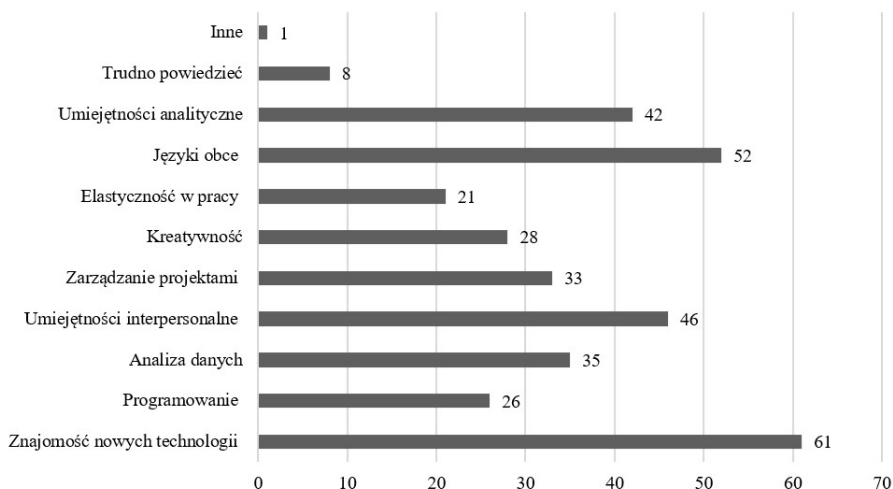
Wykres 5. Kompetencje miękkie odporne na digitalizację przez AI

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Wykres 6. Kompetencje kluczowe w przyszłości mimo rozwoju AI

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Wykres 7. Kompetencje do rozwoju w kontekście rynku pracy przyszłości
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wyniki te potwierdzają, że zdolności związane z rozumieniem emocji, budowaniem relacji oraz twórczym podejściem do rozwiązywania problemów są uznawane za najtrudniejsze do zautomatyzowania. Kompetencje te wymagają głębokiego rozumienia kontekstu społecznego, empatii oraz wartości, które pozostają poza zasięgiem zaawansowanych algorytmów sztucznej inteligencji.

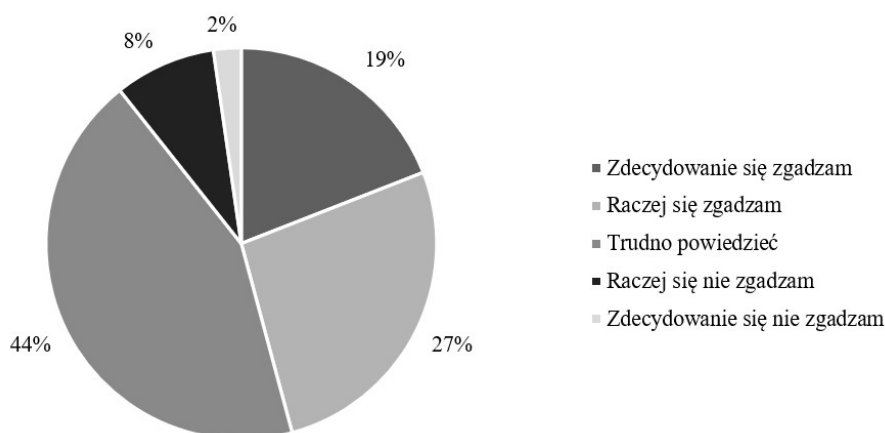
Respondenci wskazywali również, jakie kompetencje, niezależnie od ich charakteru, będą według nich kluczowe na rynku pracy przyszłości. Jak wynika z odpowiedzi zaprezentowanych na Wykresie 6, studenci największą wagę przypisują inteligencji emocjonalnej i krytycznemu myśleniu. Na dalszych miejscach znalazły się praca zespołowa, empatia i kreatywność. Rzadziej wskazywano przywództwo i motywowanie innych, umiejętność adaptacji do zmian oraz elastyczność i gotowość do nauki.

Analiza tych wyników wskazuje na rosnące znaczenie kompetencji łączących umiejętności społeczne i poznawcze. Studenci dostrzegają, że skuteczne funkcjonowanie w środowisku zawodowym przyszłości będzie wymagało zdolności do analitycznego myślenia, pracy zespołowej, rozumienia emocji oraz adaptacji do zmieniających się warunków pracy.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące planów rozwoju własnych kompetencji, badani najczęściej wskazywali na konieczność rozwijania znajomości nowych technologii oraz umiejętności językowych. Jak ilustruje Wykres 7, duże znaczenie

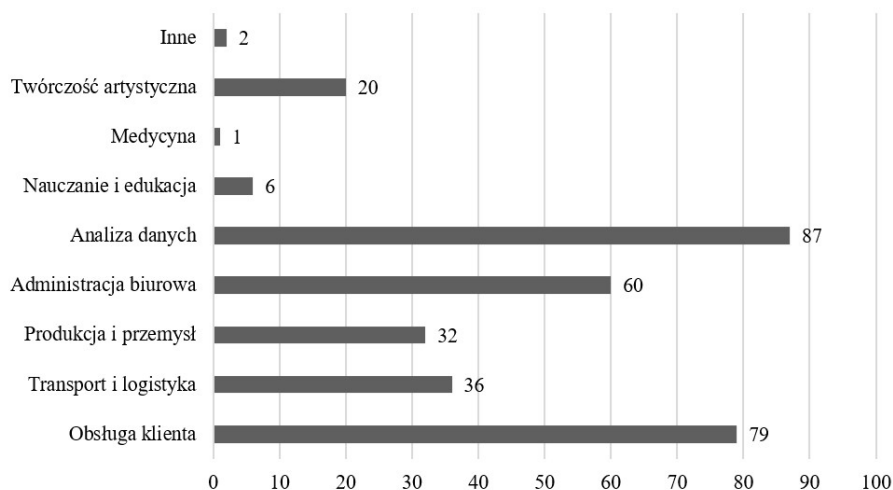
przypisywano również umiejętnościom interpersonalnym i analitycznym, a także analizie danych i zarządzaniu projektami. Kompetencje takie jak kreatywność, programowanie oraz elastyczność w pracy były wskazywane rzadziej.

Deklarowane kierunki rozwoju wskazują na świadome podejście studentów do wymagań rynku pracy, obejmujące zarówno kompetencje technologiczne, jak i społeczne. Takie podejście wydaje się kluczowe w kontekście funkcjonowania organizacji przyszłości na styku zaawansowanych systemów cyfrowych i aktywnego udziału człowieka.



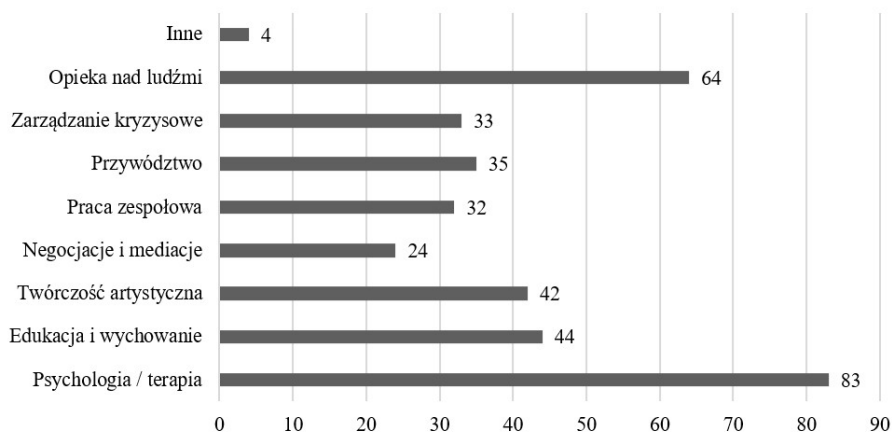
Wykres 8. Czy kompetencje miękkie staną się ważniejsze niż twarde w przyszłości?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Wykres 9. Obszary, w których AI może łatwo zastąpić człowieka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.



Wykres 10. Obszary, w których AI nie zastąpi człowieka
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wśród zagadnień poruszonych w badaniu znalazła się także kwestia znaczenia kompetencji miękkich w przyszłości. Respondenci zostali poproszeni o odniesienie się do stwierdzenia, że kompetencje miękkie będą ważniejsze niż twarde. Jak pokazują wyniki przedstawione na Wykresie 8, 19% badanych zdecydowanie zgadzało się z tym stwierdzeniem, a kolejne 27% raczej wyrażało zgodę. Największa grupa respondentów, bo aż 57 osób, miała trudności z jednoznaczną oceną tej kwestii. Niewielki odsetek uczestników badania raczej się nie zgadzał (11%) lub zdecydowanie odrzucał tę tezę (3%).

Odpowiedzi studentów wskazują, że mimo dostrzeganego wzrostu znaczenia kompetencji miękkich w środowisku pracy przyszłości, dla wielu z nich pozostaje to zagadnienie otwarte. Wyniki te sugerują również potrzebę dalszej edukacji w zakresie znaczenia kompetencji społecznych i interpersonalnych w kontekście współpracy z technologiami i automatyzacją procesów zawodowych.

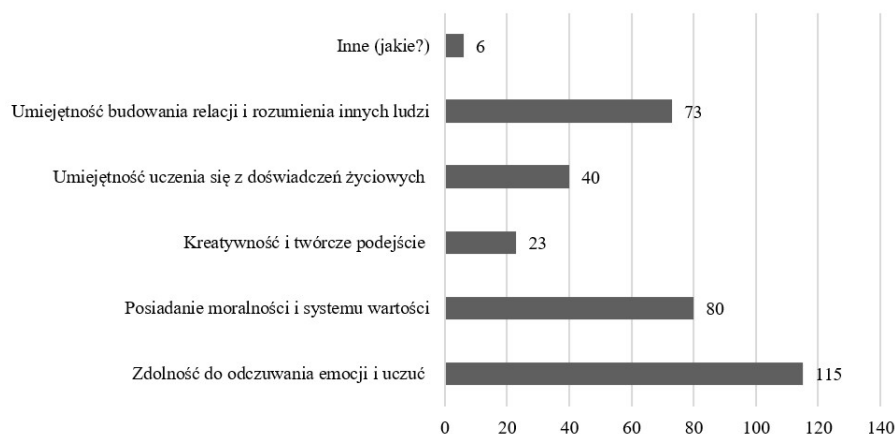
W kolejnych pytaniach respondenci zostali poproszeni o ocenę obszarów, w których sztuczna inteligencja może łatwo zastąpić człowieka. Jak wynika z odpowiedzi zaprezentowanych na Wykresie 9, najczęściej wskazywano analizę danych oraz obsługę klienta. Wysokie wyniki uzyskały także administracja biurowa, transport i logistyka oraz produkcja i przemysł. Zdecydowanie rzadziej wskazywano takie obszary jak twórczość artystyczna, nauczanie i edukacja czy medycyna.

Wyniki te pokazują, że studenci dostrzegają największe ryzyko automatyzacji w zawodach opartych na przetwarzaniu danych, prostych interakcjach z klientami oraz powtarzalnych procesach logistycznych i przemysłowych. Jednocześnie

wskazanie niskiej podatności na automatyzację w obszarze twórczości artystycznej, edukacji czy medycyny sugeruje świadomość znaczenia elementu ludzkiego w zawodach wymagających empatii, kreatywności oraz złożonych decyzji.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące obszarów, w których sztuczna inteligencja nie zastąpi człowieka, respondenci najczęściej wskazywali psychologię i terapię oraz opiekę nad ludźmi (Wykres 10). Istotne miejsce zajmowały również edukacja i wychowanie, twórczość artystyczna, przywództwo oraz zarządzanie kryzysowe. Wskazywano także negocjacje i mediacje oraz pracę zespołową.

Analiza tych odpowiedzi pozwala wnioskować, że studenci postrzegają wartość kompetencji, które opierają się na głębokiej interakcji międzyludzkiej, rozumieniu emocji, kreatywności oraz odpowiedzialnym podejmowaniu decyzji. Obszary te wymagają nie tylko wiedzy i umiejętności technicznych, ale również empatii, intuicji i zdolności do adaptacji w nieprzewidywalnych sytuacjach – cech, których sztuczna inteligencja, mimo dynamicznego rozwoju, nadal nie jest w stanie w pełni odwzorować.



Wykres 11. Cechy, które odróżniają człowieka od AI
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W ostatniej części badania studenci zostali poproszeni o wskazanie cech, które ich zdaniem najbardziej odróżniają człowieka od sztucznej inteligencji. Wyniki przedstawione na Wykresie 11 pokazują, że zdecydowana większość respondentów za najistotniejszą różnicę uznała zdolność do odczuwania emocji i uczuć. Na kolejnych miejscach znalazły się posiadanie moralności i systemu wartości oraz umiejętność budowania relacji i rozumienia innych ludzi. Rzadziej wskazywano

umiejętność uczenia się na podstawie doświadczeń życiowych oraz kreatywność i twórcze podejście.

Analiza uzyskanych odpowiedzi wyraźnie podkreśla, że respondenci dostrzegają głęboką różnicę pomiędzy funkcjonowaniem człowieka a możliwościami sztucznej inteligencji, wynikającą przede wszystkim z aspektów emocjonalnych, etycznych i społecznych. Umiejętność odczuwania emocji, tworzenia więzi międzyludzkich oraz działania w oparciu o wartości moralne są cechami, które pozostają poza zasięgiem nawet najbardziej zaawansowanych algorytmów.

Wskazanie tych kompetencji jako fundamentalnych różnic między człowiekiem a sztuczną inteligencją potwierdza, że w kontekście rynku pracy przyszłości rosnące znaczenie będą miały umiejętności związane z empatią, etyką i relacjami społecznymi. Rozwój tych obszarów może stanowić kluczowy element kształtowania przewagi człowieka nad systemami opartymi na technologii.

Rekomendacje

Na podstawie przeprowadzonego badania badań oraz analizy literatury można sformułować kilka kluczowych rekomendacji dotyczących rozwoju kompetencji przyszłości w kontekście postępującej cyfryzacji i rosnącej roli sztucznej inteligencji w organizacjach.

W pierwszej kolejności uczelnie wyższe powinny zwrócić większą uwagę na rozwijanie kompetencji miękkich wśród studentów. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że umiejętności takie jak kreatywność, komunikacja interpersonalna, inteligencja emocjonalna oraz zdolność do pracy zespołowej są postrzegane przez studentów jako najtrudniejsze do zautomatyzowania. Kształtowanie tych umiejętności powinno odbywać się nie tylko w ramach zajęć fakultatywnych, lecz być integralną częścią programu nauczania na wszystkich kierunkach.

Kolejną rekomendacją jest systematyczne wprowadzanie technologii opartych na AI do procesów dydaktycznych w sposób, który nie ogranicza, lecz wspiera rozwój umiejętności poznawczych i społecznych. Personalizacja treści nauczania, adaptacyjne ścieżki rozwoju czy wsparcie w analizie danych mogą znacząco zwiększać efektywność kształcenia, pod warunkiem zachowania równowagi między wykorzystaniem technologii a rozwijaniem refleksji, samodzielnego myślenia i krytycznej analizy.

Istotnym elementem przygotowania studentów do rynku pracy przyszłości jest również wzmocnianie kompetencji cyfrowych, przy jednoczesnym kształtowaniu świadomości etycznej i odpowiedzialności w korzystaniu z nowych

technologii. Uczelnie powinny nie tylko uczyć obsługi narzędzi technologicznych, ale także rozwijać zdolność krytycznego myślenia o ich wpływie na społeczeństwo, gospodarkę oraz relacje międzyludzkie.

Wreszcie, wskazane jest wspieranie wśród studentów idei uczenia się przez całe życie. Dynamika zmian technologicznych sprawia, że absolwenci muszą być przygotowani na konieczność ciągłego doskonalenia swoich kompetencji, otwartości na zmiany i umiejętności adaptacyjnych. Kształtowanie takiej postawy powinno być jednym z głównych celów współczesnej edukacji akademickiej.

Podsumowanie

Rozwój sztucznej inteligencji nieodwracalnie zmienia zarówno rynek pracy, jak i oczekiwania wobec kompetencji przyszłych pracowników. Przeprowadzona analiza literatury oraz badania własne potwierdzają, że w zautomatyzowanym i cyfrowym środowisku kluczowe znaczenie zyskują te umiejętności, które są trudne do odwzorowania przez algorytmy.

Wśród kompetencji przyszłości szczególne miejsce zajmują zdolność krytycznego myślenia, kreatywność, inteligencja emocjonalna oraz umiejętności społeczne i adaptacyjne. To właśnie te obszary pozwalają jednostce skutecznie funkcjonować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, w którym coraz większa część zadań technicznych jest przejmowana przez systemy oparte na AI. Badania przeprowadzone wśród studentów potwierdzają rosnącą świadomość znaczenia kompetencji miękkich oraz konieczności ciągłego rozwijania umiejętności technologicznych.

Wyniki wskazują, że sztuczna inteligencja powinna być traktowana nie tylko jako narzędzie wsparcia edukacji i pracy, ale także jako czynnik kształtujący nowe wymagania kompetencyjne. Istotne staje się nie tylko posługiwanie się nowoczesnymi technologiami, ale również umiejętność refleksyjnego i etycznego ich wykorzystania.

Sformułowane rekomendacje podkreślają potrzebę dostosowania systemu edukacji wyższej do wyzwań przyszłości poprzez integrację rozwoju kompetencji miękkich, cyfrowych oraz promowanie idei uczenia się przez całe życie. W ten sposób możliwe będzie skuteczne przygotowanie młodego pokolenia do funkcjonowania w organizacjach przyszłości, w których człowiek i technologia będą musieli współpracować w sposób harmonijny i świadomy.

Bibliografia

- Bugaj R., Budzanowska-Drzewiecka M., *Znaczenie kompetencji miękkich na rynku pracy*, Zeszyty Pracy Socjalnej, 27(1), Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2022 s. 200–210.
- Czerepaniak-Walczak M., *Aspekty i źródła profesjonalnej refleksji nauczyciela*, Wydawnictwo Edytor, Toruń 1997.
- Czerepaniak-Walczak M., *Człowiek – podmiot procesu edukacyjnego*, Wydawnictwo Edytor, Toruń 1997.
- Fazlagić J. (red.), *Sztuczna inteligencja (AI) jako megatrend kształtujący edukację*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2022.
- Fiszer J., *Nowe wyzwania dla polskiej nauki: kompetencje miękkie*, W B. Benek (red.), Zeszyty Naukowe GWSH. Organizacja i Zarządzanie, t. 13, 2021, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, s. 121–123.
- Instytut Rozwoju Terytorialnego, *Sztuczna inteligencja a kompetencje i zawody przyszłości. Podsumowanie warsztatów*, Wrocław Przyszłości, Wrocław 2020.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny* (wyd. 2), Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2004.
- Rogozińska-Pawelczyk A., *Kompetencje w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Szedzianis E., *Kompetencje miękkie jako nowe wyzwanie dla polskiej nauki*, W B. Benek (red.), Zeszyty Naukowe GWSH. Organizacja i Zarządzanie, t. 13, 2019, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice, s. 4–7.
- Włodkowska K., *Sztuczna inteligencja w edukacji – szanse i zagrożenia*, Biblioteka Nauki, 2024.

FUTURE COMPETENCIES – WHAT AI WILL NOT REPLACE?

Abstract: The aim of the paper was to examine which competencies will remain crucial in the era of artificial intelligence and how the ongoing automation will reshape the development of employees' skills. The conducted literature review and original research among students indicate that in the future labor market, soft skills such as creativity, emotional intelligence, critical thinking, and teamwork ability will become particularly important. The study confirms the need to develop both technological and social as well as adaptive competencies. The paper also presents recommendations for changes in higher education and organizational strategies, emphasizing the importance of harmonious cooperation between humans and technology.

Keywords: future competencies, artificial intelligence, soft skills, automation, higher education, labor market

ALEKSANDRA TOMICKA

Politechnika Łódzka

ORCID: 0009-0005-6995-7905

MATEUSZ MAZUR

Politechnika Łódzka

ORCID: 0009-0008-3795-1180

MIESZKO TYLUŚ

Politechnika Łódzka

ORCID: 0009-0003-8552-2325

dr hab. ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ

Politechnika Łódzka

ORCID: 0000-0003-4778-6672

AI JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE PROCES KSZTAŁCENIA STUDENTÓW

Streszczenie: Dynamiczny rozwój sztucznej inteligencji (AI) znacząco zmienia krajobraz edukacji akademickiej, oferując nowe możliwości personalizacji nauki, automatyzacji oceniania i wspierania procesów dydaktycznych. Celem artykułu jest identyfikacja wpływu AI na kształcenie studentów, uwzględniając zarówno korzyści, jak i wyzwania technologicznej transformacji. Na podstawie wyników badań ankietowych przedstawiono stopień przygotowania cyfrowego studentów, ich gotowość do wykorzystania AI oraz obawy związane z automatyzacją oceniania. Podkreślono konieczność rozwijania kompetencji krytycznego myślenia i świadomości etycznej wśród wszystkich uczestników procesu edukacyjnego.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja w edukacji, kompetencje cyfrowe studentów, personalizacja nauczania, automatyzacja oceniania, narzędzia AI, etyka technologii

Wstęp

Postępująca cyfryzacja różnych dziedzin życia, w tym edukacji, otwiera przed nauczycielami i studentami zupełnie nowe możliwości, których jeszcze dekadę temu trudno było się spodziewać. Jednym z najbardziej przełomowych narzędzi, które coraz śmielej wkraczają w świat nauczania akademickiego, jest sztuczna inteligencja.

Sztuczna inteligencja (SI) to dziedzina wiedzy obejmująca m.in. sieci neuronowe, robotykę oraz tworzenie modeli zachowań inteligentnych i programów komputerowych symulujących te zachowania. Obejmuje również uczenie maszynowe (ang. *machine learning*), głębokie uczenie (ang. *deep learning*) oraz uczenie wzmacnione (ang. *reinforcement learning*)¹. Systemy oparte na AI (ang. *artificial intelligence*) już dziś są wykorzystywane do automatyzacji oceniania, tworzenia materiałów dydaktycznych, analizowania postępów studentów, a także do wspierania procesu samodzielnego uczenia się. Ich dynamiczny rozwój sprawia, że edukacja staje się bardziej elastyczna, spersonalizowana i dostępna, co ma ogromne znaczenie zwłaszcza w kontekście zróżnicowania ich potrzeb edukacyjnych.

W kontekście szkolnictwa wyższego, AI przestaje być jedynie technologiczną nowinką – staje się realnym wsparciem zarówno dla wykładowców, jak i dla studentów. Narzędzia takie jak inteligentni asystenci, chatboty edukacyjne, systemy rekomendacji treści czy platformy do analizy wyników nauczania pozwalają na efektywniejsze zarządzanie procesem dydaktycznym. Co więcej, rozwój generatywnej AI, zdolnej do tworzenia tekstów, obrazów czy kodu, przynosi nowe perspektywy w obszarach takich jak prowadzenie badań czy rozwiązywanie złożonych problemów projektowych. Jednocześnie pojawiają się pytania o etykę, odpowiedzialność i granice stosowania tych narzędzi.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja możliwości wsparcia procesu kształcenia przez AI, z uwzględnieniem jej potencjalnych zalet, ale również wyzwań i zagrożeń, jakie mogą się pojawić w związku z jej wykorzystaniem. Prezentowane badania mają na celu nie tylko analizę obecnego stanu rzeczy, ale także próbę odpowiedzi na pytanie, jak najlepiej wykorzystać potencjał sztucznej inteligencji w edukacji – w sposób odpowiedzialny, efektywny i z korzyścią dla wszystkich uczestników procesu kształcenia.

Problem badawczy zgłębiany w ramach tego artykułu, został wyrażony przez pytanie: Jaki wpływ ma wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji na proces kształcenia studentów?

¹ Gov.pl., *Czym jest sztuczna inteligencja*, <https://www.gov.pl/web/ai/czym-jest-sztuczna-inteligencja2>

Kompetencje cyfrowe studentów a wykorzystanie AI w edukacji

Współczesne środowisko akademickie ulega dynamicznym zmianom pod wpływem rozwoju nowych technologii, w tym narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (AI). Wdrażanie AI w procesie kształcenia stawia przed studentami i nauczycielami nowe wymagania, zwłaszcza w zakresie kompetencji cyfrowych. Umiejętność efektywnego wykorzystywania technologii staje się nie tylko dodatkiem, lecz podstawowym warunkiem sukcesu edukacyjnego. Niniejszy rozdział omawia rolę kompetencji cyfrowych w korzystaniu z narzędzi AI oraz analizuje stopień przygotowania środowiska akademickiego na wyzwania technologicznej transformacji.

Kompetencje cyfrowe obejmują szeroki zakres umiejętności, od podstawowej obsługi urządzeń elektronicznych po zaawansowane wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w pracy naukowej i dydaktycznej. Według definicji Komisji Europejskiej², kompetencje cyfrowe obejmują m.in. zdolność do krytycznego korzystania z technologii w pracy, w nauce i w życiu codziennym.

W kontekście wykorzystania sztucznej inteligencji w edukacji, kluczowe stają się umiejętności takie jak:

- wyszukiwanie i selekcja informacji w środowisku cyfrowym,
- korzystanie z narzędzi do automatycznego generowania treści (np. edytory tekstu oparte na AI),
- krytyczna ocena treści wygenerowanych przez systemy AI,
- świadomość zagrożeń związanych z prywatnością i bezpieczeństwem danych.

Gotowość na zmiany technologiczne oznacza nie tylko posiadanie odpowiednich kompetencji, ale także postawę otwartości wobec nowych rozwiązań oraz chęć ich adaptacji. Badania wskazują, że młodsze pokolenia studentów (tzw. "digital natives") wykazują większą otwartość na wykorzystanie AI w nauce, jednak poziom kompetencji cyfrowych nauczycieli bywa bardziej zróżnicowany³.

Jednakże, pełne wykorzystanie potencjału AI wymaga nie tylko umiejętności technicznych, ale również rozwiniętej świadomości etycznej, kompetencji

² European Commission, *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, 2018.

³ E. van Laar, A. J. A. M. van Deursen, J. A. G. M. van Dijk, J. de Haan, *Determinants of 21st-century digital skills and 21st-century digital skills assessments: A systematic review*, *Computers in Human Behavior*, 108, 2020, 106332.

krytycznego myślenia i zrozumienia ograniczeń narzędzi cyfrowych. W tym kontekście kluczowe staje się nie tylko szkolenie studentów, ale także systematyczne podnoszenie kompetencji cyfrowych wśród nauczycieli, aby mogli skutecznie integrować technologie w procesie dydaktycznym⁴.

Personalizacja nauki i digitalizacja oceniania przy użyciu sztucznej inteligencji

Współczesne systemy edukacyjne coraz intensywniej wykorzystują nowoczesne technologie, w tym sztuczną inteligencję (AI), aby sprostać rosnącym wymaganiom dotyczącym efektywności nauczania i oceniania. AI stwarza nowe możliwości, zwłaszcza w zakresie personalizacji procesu kształcenia oraz automatyzacji oceniania, co może znacząco wpłynąć na jakość edukacji⁵. Niniejsze opracowanie podejmuje próbę analizy potencjalnych korzyści i ograniczeń związanych z zastosowaniem sztucznej inteligencji w edukacji, odwołując się do aktualnych badań i teorii.

Personalizacja nauki polega na dostosowywaniu metod, tempa oraz treści nauczania do indywidualnych potrzeb, umiejętności i stylów uczenia się uczniów. W tradycyjnym modelu edukacji trudno jest w pełni uwzględnić różnorodność uczniów w jednej klasie. Sztuczna inteligencja umożliwia gromadzenie danych o postępach uczniów, analizę ich stylów uczenia się oraz automatyczne dostosowywanie treści edukacyjnych, co może prowadzić do zwiększenia efektywności nauki⁶. Jak podkreślają Luckin i współautorzy, „*sztuczna inteligencja umożliwia tworzenie dynamicznych, adaptacyjnych ścieżek nauczania, które odpowiadają indywidualnym potrzebom każdego ucznia*”⁷. Według autorów raportu UNESCO personalizacja wspierana przez AI może zwiększać motywację uczniów, redukować stres związany z nauką oraz sprzyjać rozwojowi umiejętności uczenia się przez całe życie⁸. Jednak personalizacja nauczania niesie również pewne ograniczenia. AI może błędnie interpretować dane dotyczące ucznia, opierając się wyłącznie

⁴ C. Redecker, *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*, Publications Office of the European Union, 2017.

⁵ R. Luckin, W. Holmes, M. Griffiths, L. B. Forcier, *Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education*, Pearson, 2016.

⁶ W. Holmes, M. Bialik, C. Fadel, *Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning*, Center for Curriculum Redesign, 2019.

⁷ R. Luckin, W. Holmes, M. Griffiths, L. B. Forcier, *Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education*, Pearson, 2016.

⁸ UNESCO, *AI and Education: Guidance for Policy-makers*, UNESCO, Paris 2021.

na liczbowych wskaźnikach, a także utrwaląc istniejące uprzedzenia⁹. AI znajduje również zastosowanie w procesie oceniania, automatyzując zarówno ocenę testów zamkniętych, jak i – coraz częściej – prac otwartych, takich jak eseje czy projekty. Korzyści płynące z digitalizacji oceniania to przede wszystkim szybkość, spójność oraz redukcja obciążenia administracyjnego nauczycieli. Dzięki AI uczniowie mogą otrzymywać natychmiastową, indywidualną informację zwrotną, co ma kluczowe znaczenie dla procesu uczenia się. Jednak stosowanie sztucznej inteligencji w ocenianiu budzi także wątpliwości. Systemy mogą mieć trudności z oceną kreatywnych, nieszablonowych odpowiedzi, a także mogą nie dostrzegać głębszego sensu lub niuansów wypowiedzi ucznia. Warto zauważyć, że – jak ostrzega Williamson – *„bez odpowiedniej kontroli, algorytmy edukacyjne mogą nie tylko utrwaląć istniejące nierówności, ale także tworzyć nowe formy wykluczenia”*¹⁰. Pojawiają się również kwestie etyczne związane z przejrzystością algorytmów i ochroną danych osobowych uczniów.

Personalizacja nauki oraz digitalizacja oceniania przy użyciu sztucznej inteligencji niosą ze sobą ogromny potencjał zmiany współczesnej edukacji. AI może przyczynić się do zwiększenia efektywności nauczania, poprawy jakości oceniania oraz lepszego dostosowania procesu edukacyjnego do indywidualnych potrzeb uczniów. Jednakże wdrażanie tych technologii musi odbywać się z pełną świadomością ich ograniczeń i ryzyka. Kluczowe staje się zapewnienie przejrzystości działania systemów, ochrona prywatności danych oraz odpowiednie przygotowanie nauczycieli do pracy w nowym środowisku edukacyjnym. Tylko wówczas możliwe będzie pełne wykorzystanie możliwości, jakie oferuje sztuczna inteligencja w edukacji.

Szanse i wyzwania wdrożenia AI w edukacji

Wprowadzenie narzędzi sztucznej inteligencji (AI) do edukacji otwiera nowe perspektywy w zakresie poprawy jakości i efektywności nauczania. Jednocześnie pojawiają się istotne wyzwania związane z wpływem nowych technologii na samodzielność i motywację uczniów.

Zastosowanie AI w edukacji może przyczynić się także do bardziej efektywnego monitorowania postępów studentów, szybszej identyfikacji trudności

⁹ K. Cios, D. Zapala, *Sztuczna inteligencja w edukacji – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

¹⁰ B. Williamson, *Big Data in Education: The Digital Future of Learning, Policy and Practice*, SAGE Publications, 2017.

w nauce oraz tworzenia spersonalizowanych ścieżek rozwoju¹¹. Dzięki temu możliwe staje się zwiększenie zarówno skuteczności procesu kształcenia, jak i satysfakcji uczestników edukacji. Mimo licznych korzyści, wdrożenie sztucznej inteligencji w edukacji niesie ze sobą również pewne ryzyka, w tym potencjalne ograniczenie samodzielności uczniów. Automatyzacja wielu procesów, takich jak selekcja materiałów edukacyjnych czy analiza wyników, może prowadzić do zmniejszenia potrzeby krytycznego myślenia oraz samodzielnego podejmowania decyzji w procesie uczenia się. Takie obawy są potwierdzone w przeprowadzonych przez nas badaniach, widocznych w dalszej części artykułu (wykres 5).

Problem ten zauważany jest także w literaturze, gdzie zwraca się uwagę na potrzebę utrzymania równowagi między korzystaniem z technologii a rozwijaniem kompetencji takich jak kreatywność, krytyczne myślenie i umiejętności społeczne¹². AI powinna być narzędziem wspierającym rozwój studentów, a nie zastępującym ich aktywność poznawczą¹³.

Narzędzia AI w procesie nauczania i uczenia się

Narzędzia AI, takie jak chatboty, systemy adaptacyjne i automatyzacja oceniania, odgrywają coraz większą rolę w edukacji, zmieniając sposób, w jaki nauczyciele nauczają, a uczniowie się uczą. Sztuczna inteligencja zyskała na znaczeniu w edukacji, szczególnie od czasu publicznych premier takich jak ChatGPT w 2022 roku, co przyspieszyło rozwój narzędzi edukacyjnych¹⁴. Badania wskazują, że AI ma potencjał do personalizacji uczenia się, automatyzacji procesów administracyjnych i wspierania różnorodnych potrzeb uczniów, co czyni ją kluczowym elementem nowoczesnej edukacji. Sztuczna inteligencja usprawnia edukację poprzez personalizację nauczania i automatyzację oceniania¹⁵. Ułatwia dostęp do wiedzy dzięki tłumaczeniom i technologiom wspierającym uczniów z dysfunkcjami. Wirtualne laboratoria rozwijają umiejętności analityczne i krytyczne myślenie. AI pomaga nauczycielom w tworzeniu interaktywnych lekcji. W przyszłości

¹¹ A. Siadkowski, *Cyfrowa transformacja edukacji a rola nauczyciela w dobie AI*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023.

¹² M. Plebańska, M. Wierzbicki, *AI w szkole: jak skutecznie i etycznie wykorzystywać sztuczną inteligencję w edukacji*, Instytut Badań Edukacyjnych, 2022.

¹³ M. Szmigiel, *Wpływ sztucznej inteligencji na kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji*, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków 2023.

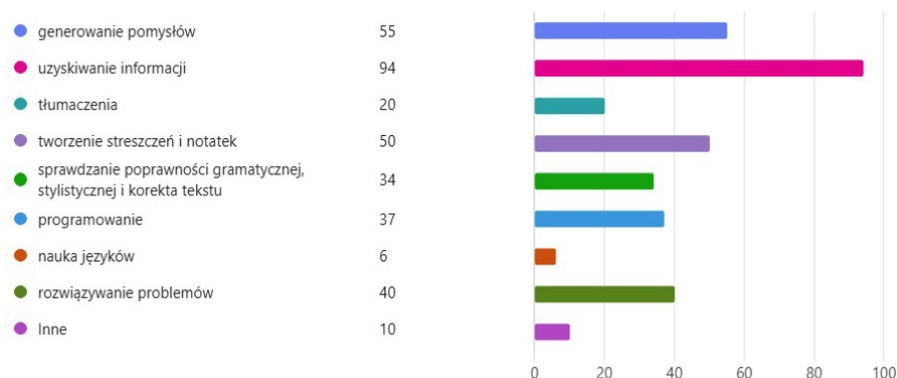
¹⁴ The University of Iowa, *The role of AI in modern education*, <https://onlineprograms.education.uiowa.edu/blog/role-of-ai-in-modern-education>

¹⁵ R. Luckin, *Machine Learning and Human Intelligence: The Future of Education for the 21st Century*, UCL Institute of Education Press, 2018.

będzie kluczowym narzędziem dostosowującym edukację do zmieniających się potrzeb.

Wykorzystanie AI w procesie kształcenia w świetle wyników badań własnych

W celu identyfikacji roli sztucznej inteligencji jako narzędzia wspierającego proces kształcenia studentów przeprowadzono badania ankietowe. W badaniu wzięło udział 131 studentów reprezentujących różne uczelnie wyższe. Celem badania było poznanie opinii studentów na temat wykorzystania narzędzi opartych na sztucznej inteligencji w procesie dydaktycznym, ocena ich kompetencji cyfrowych oraz identyfikacja głównych korzyści i wyzwań związanych z implementacją technologii AI w edukacji akademickiej. Dobór próby badawczej miał charakter nielosowy, celowy - ankietę została udostępniona studentom głównie z Politechniki Łódzkiej za pośrednictwem uczelnianej poczty elektronicznej, a także rozsyłana poprzez kontakty prywatne do studentów z innych uczelni w Polsce. Miało to na celu poszerzenie zakresu badania i uniknięcie ograniczenia wyników wyłącznie do studentów jednej uczelni. Ankietę mógł wypełnić każdy, kto posiadał link do formularza - nie była ona ograniczona tylko do konkretnej grupy odbiorców. Badanie zostało przeprowadzone zdalnie przy użyciu platformy Microsoft Forms, co umożliwiło szybkie i wygodne zebranie danych wśród szerokiego grona respondentów. Ankietę zawierała 48 pytań dotyczących wpływu sztucznej inteligencji na proces kształcenia studentów oraz personalizację nauki. Badani studenci reprezentowali zróżnicowaną grupę pod względem płci, wieku oraz kierunku studiów. Wśród uczestników ankiety było 60 kobiet (46%), 65 mężczyzn (50%) i 6 osób, które nie identyfikują się z żadną z powyższych kategorii (5%). Wiek respondentów był głównie skoncentrowany w grupie 20–24 lata (102 osoby, 78%), a mniejsza część badanych miała poniżej 20 lat (26 osób, 20%). Osoby w przedziale 25–29 lat stanowiły 3 osoby (2%), a osoby powyżej 30. roku życia nie wzięły udziału w badaniu. Jeśli chodzi o kierunek studiów, 95 osób (73%) studiowało kierunki techniczne, podczas gdy 36 osób (27%) reprezentowało kierunki nietechniczne. Cele wykorzystywania AI przez studentów można podzielić na trzy główne kategorie: uzyskiwanie wiadomości (27% wskazań), tworzenie streszczeń i notatek (14% wskazań) oraz generowanie pomysłów (16% wskazań). Pierwsze pytanie dotyczyło zastosowania sztucznej inteligencji w procesie nauczania. Uzyskane wyniki zilustrowano na wykresie 1.



Wykres 1. W jakich celach najczęściej używasz AI w nauce?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wykonane badania.

- Uzyskiwanie wiadomości

Studenci wykorzystują narzędzia AI do szybkiego i precyzyjnego wyszukiwania oraz uzyskiwania wiadomości. Systemy oparte na AI, takie jak chatboty czy wirtualni asystenci, umożliwiają odpowiedź na pytania dotyczące zagadnień akademickich. Dzięki algorytmom przetwarzania języka naturalnego studenci mogą w sposób interaktywny uzyskać definicje, opisy teorii czy najnowsze wyniki badań. Ta forma pozyskiwania informacji pozwala na oszczędność czasu, co jest kluczowe podczas przygotowywania projektów czy dyskusji na zajęciach. Jednakże, aby w pełni wykorzystać tę funkcję, użytkownicy muszą rozwijać kompetencje krytycznej analizy, ponieważ szybko dostępne informacje powinny być poddane weryfikacji źródłowej.

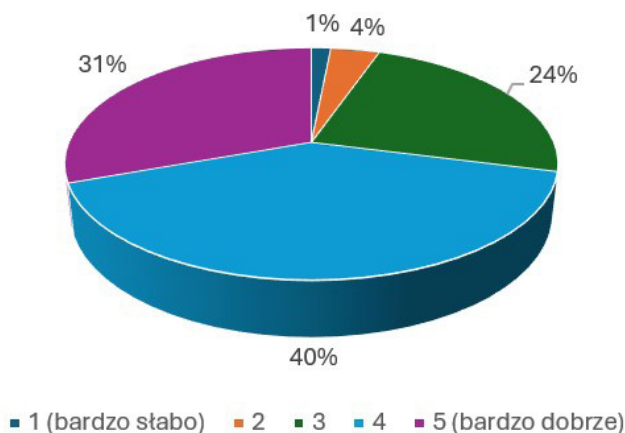
- Tworzenie streszczeń i notatek

Obecnie dużą rolę odgrywa wykorzystanie AI do automatyzacji procesu tworzenia streszczeń i notatek. W obliczu rosnącej ilości literatury naukowej i materiału dydaktycznego, studenci potrafią korzystać z narzędzi, które za pomocą algorytmów ekstrakcji kluczowych informacji przekształcają długie teksty w zwięzłe notatki. Automatyzacja tego procesu wspiera organizację pracy, pozwala skupić się na istotnych zagadnieniach. Jednocześnie istnieje potrzeba ręcznego uzupełniania i korekty notatek, aby uniknąć przeinaczenia oryginalnych treści oraz aby wspierać głębszą refleksję nad materiałem.

- Generowanie pomysłów

Generowanie pomysłów odnosi się do używania narzędzi AI jako źródła inspiracji podczas tworzenia projektów, pisania esejów czy przygotowywania prezentacji. Studenci korzystają z systemów, które na podstawie analizy dużych zbiorów danych proponują nowe kierunki, alternatywne rozwiązania. Narzędzia te ułatwiają wyłanianie unikalnych pomysłów, które później mogą być rozwijane i udoskonalane przez samego studenta. Dzięki temu AI stanowi wsparcie, ale nie zastępuje własnej, samodzielnej pracy twórczej i refleksji, co jest kluczowe w kształtowaniu kompetencji innowacyjnych.

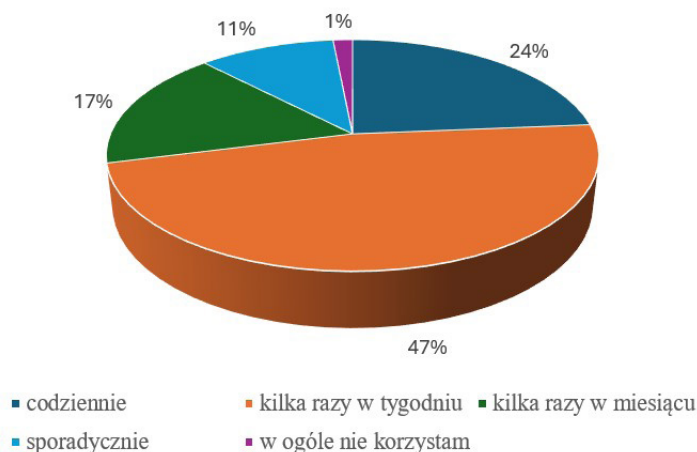
W badaniu poproszono respondentów o samoocenę kompetencji cyfrowych. Uzyskane wyniki zaprezentowane na Wykresie 2.



Wykres 2. Jak oceniasz swoje kompetencje cyfrowe?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wykonane badania.

Przeprowadzone wśród studentów badanie wykazało, że większość respondentów ocenia swoje kompetencje cyfrowe pozytywnie: 53 osoby (40%) określiły je jako „dobre”, a 40 osób (24%) jako „bardzo dobre”. Jednocześnie tylko niewielka grupa - 7 osób (5%) uznała swoje kompetencje za „słabe” lub „bardzo słabe”. Około jedna trzecia badanych (31 osób) wskazała na przeciętny poziom umiejętności. Wyniki te sugerują, że podstawowy poziom przygotowania cyfrowego wśród studentów jest wysoki, co stwarza korzystne warunki dla wdrażania technologii sztucznej inteligencji w środowisku edukacyjnym. W badaniu zapytano także o częstotliwość wykorzystania narzędzi AI w celach edukacyjnych. Uzyskane wyniki zaprezentowano na poniższym wykresie.



Wykres 3. Jak często korzystasz z narzędzi AI w celach edukacyjnych?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wykonane badania.

Analizując wyniki przeprowadzonego badania ankietowego, można zauważyć, że korzystanie z narzędzi AI w celach edukacyjnych stało się stosunkowo powszechne. Aż 47% osób sięgało po nie kilka razy w tygodniu, a 24% respondentów zadeklarowało codzienne korzystanie z takich technologii, a 17% kilka razy w miesiącu. Tylko 2 osoby (1%) przyznały, że w ogóle nie używają AI w procesie uczenia się. Dane te potwierdzają wysoką gotowość studentów do adaptacji technologii opartych na sztucznej inteligencji w edukacji, przy czym codzienne lub regularne korzystanie z AI przez znaczną większość wskazuje na rosnącą rolę tych narzędzi w akademickim środowisku edukacyjnym. W badaniu istotne było także ustalenie korzyści wynikających z wykorzystywania AI (wykres 4).

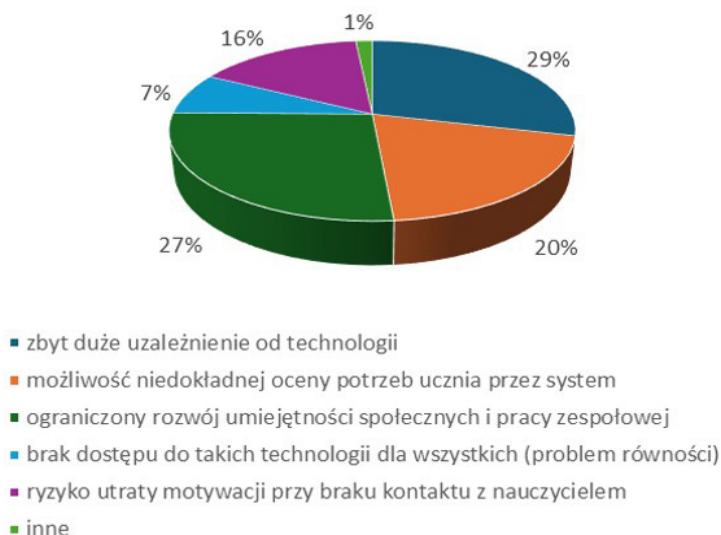
Wyniki przeprowadzonego badania wskazały, że 27% respondentów uznaje personalizację nauki za istotny czynnik poprawiający efektywność kształcenia. 21% badanych wskazało na możliwość otrzymywania dostosowanych materiałów edukacyjnych jako jedną z największych korzyści płynących z zastosowania sztucznej inteligencji w nauczaniu. Również 21% zwróciło uwagę na możliwość lepszej organizacji czasu nauki poprzez tworzenie indywidualnych harmonogramów. Wyniki badania pokazały, że respondenci dostrzegają istotne korzyści płynące z personalizacji nauki, zwłaszcza w zakresie dostosowanych materiałów edukacyjnych i lepszej organizacji czasu. Personalizacja wspierana przez sztuczną inteligencję jest postrzegana jako kluczowy element poprawy efektywności

kształcenia. W badaniu istotne było także ustalenie ograniczeń w procesie personalizacji nauki wspieranej przez AI. Uzyskane wyniki zilustrowano na wykresie 5.



Wykres 4. Jakie korzyści przede wszystkim może przynieść personalizacja nauki z wykorzystaniem sztucznej inteligencji?

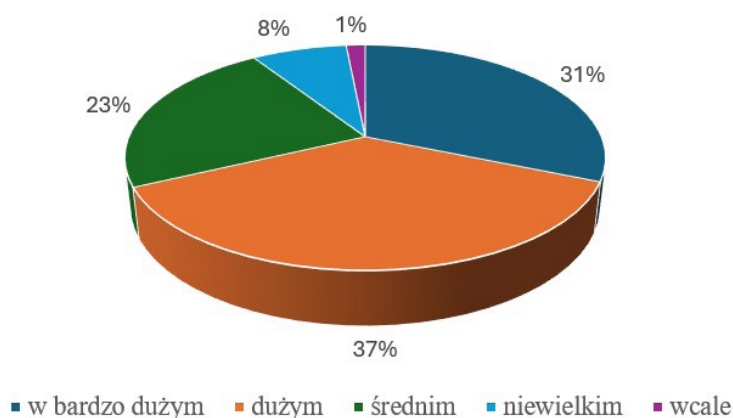
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wykonane badania.



Wykres 5. Jakie ograniczenia przede wszystkim może mieć personalizacja nauki wspierana przez AI?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wykonane badania.

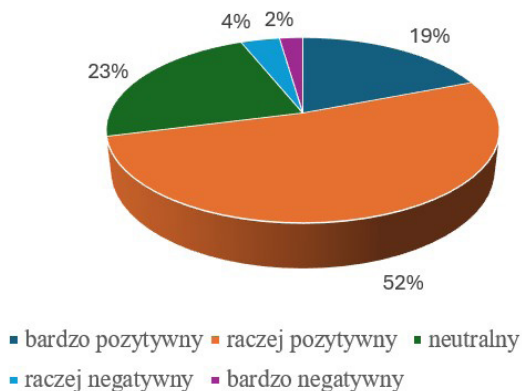
W badaniu dotyczącym ograniczeń personalizacji nauki z wykorzystaniem AI najczęściej wskazywanym problemem było zbyt duże uzależnienie od technologii (29%). Na kolejnych miejscach znalazły się: ograniczony rozwój umiejętności społecznych (27%) oraz niedokładna ocena potrzeb ucznia przez system (20%). Mniej respondentów zwróciło uwagę na utrudniony kontakt z nauczycielem (16%) i problem równego dostępu do technologii (8%). Wyniki badania pokazały, że największe obawy wobec personalizacji nauki przez AI dotyczą uzależnienia od technologii oraz ograniczenia rozwoju umiejętności społecznych. Wskazuje to na potrzebę odpowiedniego bilansowania technologii i tradycyjnych metod nauczania. Kolejne pytanie dotyczyło określenie, w jakim stopniu AI może zmienić sposób nauczania i uczenia się (Wykres 6).



Wykres 6. W jakim stopniu AI zmienia sposób nauczania i uczenia się?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wykonane badania.

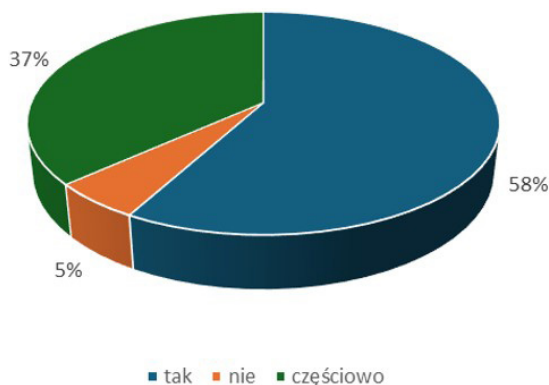
Uzyskane informacje wskazały, że sztuczna inteligencja ma znaczący wpływ na sposób nauczania i uczenia się. 23% respondentów oceniło ten wpływ jako bardzo duży, a 37% jako duży, co świadczy o jej rosnącym znaczeniu w edukacji. 31% badanych uznało wpływ za średni, a tylko 9% za niewielki lub żaden. Sztuczna inteligencja ma potencjał do zmiany procesów edukacyjnych, jednak jej pełne wykorzystanie zależy od stopnia adaptacji technologii. Większość respondentów dostrzegło jej pozytywny wpływ, ale nadal istnieje potrzeba dalszego rozwoju i integracji AI w nauczaniu. W badaniu poproszono także respondentów o dokonanie oceny wpływu AI na jakość nauki. Uzyskane wyniki prezentuje wykres 7.



Wykres 7. Jak oceniasz wpływ AI na jakość swojej nauki?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wykonane badania.

W zakresie jakości nauki, 71% studentów uznało wpływ AI za pozytywny, podczas gdy 6% oceniło go negatywnie. Mimo pozytywnych ocen, 29% studentów dostrzega zagrożenie uzależnienia od technologii, a 16% wskazuje na brak bezpośredniego kontaktu z nauczycielem jako czynnik obniżający motywację i umiejętności samodzielnej nauki. Sztuczna inteligencja w edukacji jest postrzegana jako narzędzie wspierające efektywność i jakość nauki, jednak wiąże się z pewnym ryzykiem, takimi jak nadmierna zależność od technologii oraz ograniczenie kontaktu z nauczycielem. W związku z tym, konieczne jest zrównoważone podejście, które uwzględnia zarówno korzyści, jak i potencjalne zagrożenia związane z jej wdrażaniem. W badaniu próbowano także ustalić, jak AI wpływa na jakość uczenia się studentów.



Wykres 8. Czy AI poprawia Twoją efektywność nauki?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wykonane badania.

W przeprowadzonym badaniu, 58% respondentów zadeklarowało, że korzystanie z narzędzi opartych na sztucznej inteligencji zwiększa ich efektywność nauki, a 37% uznało, że odczuwa częściową poprawę. Tylko 5% nie zauważyło wpływu AI na efektywność. Wyniki te wskazują na rosnącą rolę sztucznej inteligencji w poprawie efektywności nauki oraz zmieniającym się podejściu do procesów edukacyjnych. Sugerują również, że AI ma potencjał do wprowadzenia istotnych zmian w metodach nauczania, choć jego pełne wykorzystanie wymaga dalszego rozwoju technologii i dostosowania do indywidualnych potrzeb uczniów.

Podsumowanie

Postępująca cyfryzacja oraz rozwój sztucznej inteligencji (AI) znacząco przekształcają środowisko akademickie, wprowadzając nowe możliwości zarówno dla studentów, jak i wykładowców. AI wspiera proces dydaktyczny poprzez automatyzację oceniania, personalizację nauczania, tworzenie materiałów edukacyjnych oraz analizę postępów studentów. Wprowadzenie inteligentnych narzędzi, takich jak chatboty czy systemy rekomendacji treści, sprzyja większej elastyczności i dostępności edukacji.

Badania wykazały, że większość studentów posiada wysokie kompetencje cyfrowe oraz pozytywne nastawienie do wykorzystania AI w nauce. Kluczowe umiejętności obejmują krytyczną ocenę treści generowanych przez AI, świadomość zagrożeń związanych z ochroną danych oraz umiejętność efektywnego wyszukiwania informacji. Wyniki uzyskane w badaniu ankietowym wskazują, że technologie AI są powszechnie używane przez studentów, głównie w celu uzyskiwania informacji, tworzenia streszczeń oraz generowania pomysłów.

AI umożliwia także personalizację ścieżek edukacyjnych poprzez dostosowanie tempa i stylu nauki do indywidualnych potrzeb, co znaczna większość studentów uznało za największą korzyść. Jednocześnie automatyzacja oceniania budzi obawy o dokładność oceny, utratę motywacji oraz ograniczenie rozwoju kompetencji społecznych, co podkreśla konieczność odpowiedzialnego wdrażania tych technologii.

Zastosowanie sztucznej inteligencji w edukacji przynosi wiele korzyści, takich jak zwiększona efektywność i jakość nauczania, lecz wiąże się również z wyzwaniami etycznymi i technologicznymi. Kluczowe znaczenie ma rozwijanie kompetencji cyfrowych zarówno wśród studentów, jak i nauczycieli oraz zapewnienie transparentności i bezpieczeństwa stosowanych rozwiązań. Odpowiedzialna

integracja AI z procesami edukacyjnymi może istotnie przyczynić się do podniesienia jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym.

Mimo wartościowych wniosków, badanie posiada pewne ograniczenia. Przede wszystkim, analiza oparta była na danych zebranych metodą ankietową, co wiąże się z ryzykiem subiektywności odpowiedzi i ograniczoną możliwością pogłębionej interpretacji. Dodatkowo, próba badawcza obejmowała głównie studentów jednej uczelni, co ogranicza możliwość uogólnienia wyników na szerszą populację. Nie uwzględniono również perspektywy wykładowców, która mogłaby wzbogacić analizę o dodatkowe spojrzenie na wykorzystanie AI w edukacji.

W przyszłości warto rozszerzyć zakres badań o analizę długoterminowych efektów stosowania AI w procesie kształcenia, zwłaszcza w kontekście wpływu na rozwój kompetencji miękkich, samodzielność myślenia oraz motywację do nauki. Rekomenduje się również prowadzenie badań porównawczych w różnych środowiskach akademickich, a także uwzględnienie aspektów etycznych i regulacyjnych związanych z integracją sztucznej inteligencji w edukacji wyższej. Szczególnie istotne jest monitorowanie, w jaki sposób AI wpływa na relacje między studentami a wykładowcami oraz na kulturę akademicką jako całość.

Bibliografia

Cios K., Zapala D., *Sztuczna inteligencja w edukacji – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

Eickelmann B., Gerick J., *School-level determinants of secondary school students' ICT use in learning: A multilevel analysis*, Computers & Education, 144, 2020, 103709.

European Commission, *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, 2018.

Gov.pl., *Czym jest sztuczna inteligencja*, <https://www.gov.pl/web/ai/czym-jest-sztuczna-inteligencja2>

Holmes W., Bialik M., Fadel C., *Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning*, Center for Curriculum Redesign, 2019.

Laar van E., Deursen van A. J. A. M., Dijk van J. A. G. M., Haan de J., *Determinants of 21st-century digital skills and 21st-century digital skills assessments: A systematic review*, Computers in Human Behavior, 108, 2020, 106332.

Luckin R., Holmes W., Griffiths M., Forcier L. B., *Intelligence Unleashed: An Argument for AI in Education*, Pearson, 2016.

Luckin R., *Machine Learning and Human Intelligence: The Future of Education for the 21st Century*, UCL Institute of Education Press, 2018.

PARP, *Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji*, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Wykorzystanie-sztucznej-inteligencji-w-edukacji.pdf>

Plebańska M., Wierzbicki M., *AI w szkole: jak skutecznie i etycznie wykorzystywać sztuczną inteligencję w edukacji*, Instytut Badań Edukacyjnych, 2022.

Redecker C., *European Framework for the Digital Competence of Educators: DigCompEdu*, Publications Office of the European Union, 2017.

Siadkowski A., *Cyfrowa transformacja edukacji a rola nauczyciela w dobie AI*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023.

Szmigiel M., *Wpływ sztucznej inteligencji na kształtowanie kompetencji kluczowych w edukacji*, Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, Kraków 2023.

The University of Iowa, *The role of AI in modern education*, <https://onlineprograms.education.uiowa.edu/blog/role-of-ai-in-modern-education>

UNESCO, *AI and Education: Guidance for Policy-makers*, UNESCO, Paris 2021.

Williamson B., *Big Data in Education: The Digital Future of Learning, Policy and Practice*, SAGE Publications, 2017.

AI AS A TOOL SUPPORTING THE EDUCATION PROCESS OF STUDENTS

Abstract: The dynamic development of artificial intelligence (AI) is significantly reshaping the landscape of academic education, offering new opportunities for learning personalization, assessment automation, and educational process support. The paper discusses the impact of AI on student education, highlighting both benefits and challenges of technological transformation. Based on survey results, the study presents students' digital readiness, their willingness to use AI, and concerns about automated assessment. The need to develop critical thinking skills and ethical awareness among all participants in the educational process is emphasized.

Keywords: artificial intelligence in education, students' digital competences, personalized learning, automated assessment, AI tools, ethics of technology

JULIA MONIKA WOCH
Politechnika Łódzka
ORCID: 0009-0005-0197-1030

ŁUKASZ SOBANTY
Politechnika Łódzka
ORCID: 0009-0003-4663-8798

dr hab. ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ
Politechnika Łódzka
ORCID: 0000-0003-4778-6672

SZTUCZNA INTELIGENCJA A ROZWÓJ KOMPETENCJI MIĘKKICH STUDENTÓW W KONTEKŚCIE ORGANIZACJI PRZYSZŁOŚCI

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza roli sztucznej inteligencji (AI) w rozwoju kompetencji miękkich studentów w kontekście organizacji przyszłości. Przedstawiono definicje i obszary zastosowania AI oraz zmieniające się wymagania kompetencyjne na rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia umiejętności interpersonalnych, poznawczych i motywacyjnych. W badaniach wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego w formie ankiety internetowej przeprowadzonej wśród studentów polskich uczelni wyższych. Wyniki wskazują na ambiwalentny stosunek respondentów do wpływu AI – z jednej strony dostrzegany jest jej potencjał w samokształceniu, planowaniu i zarządzaniu czasem, z drugiej pojawiają się obawy o osłabienie kreatywności i myślenia krytycznego. Zasygnalizowano potrzebę wdrażania przez uczelnie programów wspierających rozwój kompetencji miękkich z wykorzystaniem narzędzi AI.

Słowa kluczowe: AI, kompetencje miękkie, organizacje przyszłości, edukacja

Wstęp

„Jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana” – Heraklit z Efezu

Zmienność stanowi nieodłączny element rzeczywistości, co dostrzegano już w czasach starożytnych. Współcześnie jednak tempo przemian, zwłaszcza technologicznych, jest bezprecedensowe. Jednym z najważniejszych ich katalizatorów stała się sztuczna inteligencja (AI), której obecność wpływa nie tylko na gospodarkę i kulturę, ale również na sposób funkcjonowania organizacji oraz proces edukacji.

Szczególnie widoczna transformacja zachodzi na rynku pracy – zmianie ulegają oczekiwania wobec pracowników, którzy oprócz kompetencji specjalistycznych muszą rozwijać umiejętności miękkie, takie jak komunikacja, kreatywność czy współpraca. Jak zauważa D. Fastnacht, są to *„kompetencje społeczne, wiążące się z umiejętnościami sprawnego komunikowania się, prezentowania wiedzy i wywierania wpływu na inne osoby[...]*”¹. Również A. Kochmańska podkreśla znaczenie adaptacyjności i elastyczności w kontekście nowych wyzwań organizacyjnych².

Zmiany te są szczególnie istotne dla studentów – osób przygotowujących się do wejścia na dynamicznie zmieniający się rynek pracy. Sztuczna inteligencja jawi się tu nie tylko jako wyzwanie, lecz również jako potencjalne narzędzie wspierające rozwój kluczowych kompetencji.

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu sztucznej inteligencji na rozwój kompetencji miękkich studentów w kontekście organizacji przyszłości. Artykuł zawiera również przegląd wyników badań empirycznych przeprowadzonych przez studentów Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi „Experience” działającego na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej. Badania te dotyczyły zastosowania narzędzi AI w procesie kształcenia oraz ich wpływu na rozwój kompetencji przyszłości.

Sztuczna inteligencja - pojęcie i obszary zastosowania

W opinii wielu osób sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence*, AI) bywa utożsamiana wyłącznie z osiągnięciami technologicznymi ostatnich lat.

¹ D. Fastnacht, *Miękkie kompetencje w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochrona Pracy w Katowicach, Nr 1(2)/2006, s. 109–114.

² A. Kochmańska, *Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, z. 95 Nr 196, Gliwice 2016, s. 189–199.

Co jednak zaskakujące, termin ten po raz pierwszy użyty został w roku 1955 przez Johna McCarthy'ego. Pojęcie to zostało zdefiniowane przez niego jako „*dziedzina nauki i inżynierii zajmująca się tworzeniem inteligentnych maszyn*”.

W swoim obszernym artykule, dotyczącym sztucznej inteligencji, K. Różanowski przytacza kilka funkcjonujących definicji tego pojęcia, między innymi:

- „*Sztuczna Inteligencja to dziedzina nauki, zajmująca się rozwiązywaniem problemów efektywnie niealgoritmizowanych, w oparciu i modele wiedzy.*”
- „*To ekscytujące próby stworzenia myślących komputerów (...) maszyn z umysłami w pełnym tego słowa znaczeniu*”
- „*Jest to nauka o czynnościach, które miałyby spowodować, że maszyny będą wykonywać funkcje, które aktualnie lepiej wykonuje człowiek*”
- „*Sztuczna Inteligencja to dział informatyki zajmujący się konstruowaniem maszyn i algorytmów, których działanie posiada znamiona inteligencji. Rozumie się przez to zdolność do przystosowywania się do zmiennych warunków, podejmowania skomplikowanych decyzji, uczenia się, rozumienia abstrakcyjnego, itp.*”³

Istnieje zatem wiele definicji sztucznej inteligencji, formułowanych z odmiennych perspektyw - technologicznej, inżynieryjnej czy społecznej. W kontekście wykorzystania AI przez studentów w celu rozwijania kompetencji, odnosi się to przede wszystkim do korzystania z narzędzi opartych na technologii sztucznej inteligencji.

Do najczęściej wykorzystywanych należą wirtualni asystenci głosowi, tacy jak Google Assistant czy Cortana, umożliwiające szybkie wyszukiwanie informacji oraz materiałów edukacyjnych. Studenci wykorzystują również platformy edukacyjne oparte na AI, takich jak Blackboard, które oferują spersonalizowane wsparcie w nauce i dostosowywanie materiałów do indywidualnych potrzeb. Wśród studentów coraz większą popularność zyskują także inteligentne systemy rekomendacji treści, które wspierają proces samokształcenia, proponując adekwatne artykuły naukowe oraz zasoby edukacyjne dostosowane do ich potrzeb i zainteresowań⁴.

Równolegle rośnie znaczenie zaawansowanych modeli językowych, takich jak ChatGPT (udostępniony do użytku publicznego przez amerykańskie

³ K. Różanowski, *Sztuczna inteligencja: rozwój, szanse i zagrożenia*, Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki, z. 2/2007, Warszawa 2007, s. 109–135.

⁴ T. N. Fitria, *Artificial intelligence (AI) in education: using AI tools for teaching and learning process*, Proceeding Seminar Nasional & Call For Papers, Surakarta 2021, s. 134–147.

laboratorium badawcze OpenAI pod koniec 2022 roku), Copilot, Grammarly czy Gemini. Narzędzia te znajdują zastosowanie m.in. w redagowaniu tekstów, generowaniu pomysłów oraz wyszukiwaniu informacji.

Charakterystyka organizacji przyszłości

Organizacja przyszłości to typ struktury organizacyjnej, który wyróżnia się⁵:

- innowacyjnością,
- elastycznością,
- przedsiębiorczością.

Fundamentem działania takiej organizacji jest zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu. Ponadto, w organizacji takiej obserwuje się wyraźną zmianę języka organizacji. Zamiast tradycyjnego podejścia opartego na kontroli i hierarchii, pojawia się nacisk na wspomniane wcześniej umiejętności miękkie. Zmienia się zatem również sposób myślenia o pracy - coraz większą uwagę przywiązuje się do kreatywności, innowacyjności oraz zaangażowania pracowników, a nie tylko do wydajności i ilości wytwarzanych produktów - „Wygląda na to, jakbyśmy nagle zauważyli, że organizacje tworzą ludzie, a nie ich „ręce do pracy”⁶. Tym samym, sukces organizacji nie jest już utożsamiany wyłącznie z wydajnością produkcji czy ilością generowanych wyników, lecz z jakością kapitału ludzkiego i poziomem kompetencji miękkich zatrudnionych osób.

Jak zauważa Małgorzata Chojnacka w publikacji *Organizacja przyszłości*, współczesne organizacje funkcjonują w środowisku, które często opisywane jest za pomocą koncepcji VUCA – akronimu określającego świat jako: zmienny (*Volatile*), niepewny (*Uncertain*), złożony (*Complex*) i niejednoznaczny (*Ambiguous*)⁷. W tak zdefiniowanym otoczeniu dotychczasowe, sztywne modele zarządzania okazują się niewystarczające, a wręcz nieadekwatne do wyzwań nowej rzeczywistości organizacyjnej.

W odpowiedzi na te warunki rozwinęła się koncepcja VUCA Prime, która wskazuje na konieczność rozwoju czterech przeciwstawnych wobec pierwotnego modelu kompetencji⁸:

⁵ A. Sus-Januchowska, S. Stańczyk, *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 237–246.

⁶ J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Nr 1182/2007, Wrocław 2008, s. 271.

⁷ M. Chojnacka, *Organizacja przyszłości*, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, 2021, s. 19–21.

⁸ Ibidem.

- wizji,
- zrozumienia,
- jasności,
- zwinności.

Wszystkie te zdolności mają charakter kompetencji miękkich, co podkreśla ich rosnące znaczenie w kontekście zarządzania i funkcjonowania organizacji przyszłości. To właśnie umiejętności interpersonalne, społeczne i emocjonalne stają się kluczowe dla efektywnego działania w warunkach nieprzewidywalnych, wymagających szybkiej adaptacji i innowacyjnych rozwiązań.

Definicja oraz klasyfikacja kompetencji miękkich

Kompetencje, według A. Pochtowskiego, to szerokie pojęcie obejmujące nie tylko wykształcenie czy doświadczenie, lecz całość trwałych cech i właściwości człowieka, które mają wpływ na jakość wykonywanej pracy⁹. Jednym z najczęściej stosowanych podziałów jest rozróżnienie tychże kompetencji na twarde (techniczne, specjalistyczne - ang. *hard skills*) oraz miękkie (ang. *soft skills*).

Kompetencje miękkie, zgodnie z ujęciem D. Fastnacht, to kompetencje społeczne, które wiążą się z „*umiejętnościami sprawnego komunikowania się, prezentowania wiedzy i wywierania wpływu na inne osoby, nawiązywania kontaktu i utrzymywania długoterminowych relacji oraz skutecznym zarządzaniem innymi osobami, w tym zarządzaniem zespołem, motywowaniem i rozwijaniem potencjału podwładnych*”¹⁰. Przedstawiony model kompetencji miękkich obejmuje trzy główne aspekty:

- behawioralny (zachowania jednostki w sytuacjach zadaniowych i organizacyjnych, umiejętność rozwiązywania konfliktów),
- poznawczy (umiejętność analitycznego myślenia, inteligencja społeczna, empatia),
- motywacyjny (postawy sprzyjające komunikacji, umiejętności interpersonalne, a także chęć do rozwoju i kreatywność).

⁹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 116.

¹⁰ D. Fastnacht, *Miękkie kompetencje w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Nr 1(2)/2006, s. 109–114.

Tabela 1. Klasyfikacja kompetencji miękkich

Kompetencje miękkie		
Aspekt behawioralny	Aspekt poznawczy	Aspekt motywacyjny
-zachowanie jednostki w sytuacjach zadaniowych/ organizacyjnych -umiejętność rozwiązywania konfliktów	-umiejętność analitycznego myślenia -inteligencja społeczna -empatia	-postawy sprzyjające komunikacji -umiejętności interpersonalne -chęć do rozwoju -kreatywność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. Fastnacht, *Miękkie kompetencje w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Nr 1(2)/2006, s. 109–114.

Współcześnie kompetencje miękkie nabierają nowego znaczenia w kontekście wspomnianych wcześniej zmian technologicznych. W obliczu dynamicznego rozwoju sztucznej inteligencji coraz bardziej zauważalne staje się to, iż to właśnie kompetencje miękkie stają się kluczowe dla przyszłości pracy.

Ewolucja kompetencji na rynku pracy

Jednym z najbardziej widocznych przejawów ewolucji kompetencji na rynku pracy jest wyraźna zmiana języka organizacji i jego znaczenia dla liderów. W tradycyjnych modelach organizacji, które dominowały w przeszłości, kładło się duży nacisk na kompetencje twarde, czyli specjalistyczne umiejętności techniczne, wiedzę zawodową i doświadczenie. Kluczowe było posiadanie konkretnych, mierzalnych kwalifikacji i umiejętności, które pozwalały efektywnie pełnić funkcje w organizacji.

Jak wskazano w poprzednim rozdziale, współczesne organizacje odchodzą od myślenia kategoriami „rąk do pracy” i funkcji, które piastują pracownicy, na rzecz kompetencji związanych z myśleniem, kreatywnością oraz umiejętnością adaptacji do dynamicznych zmian otoczenia¹¹. Coraz większą rolę przypisuje się liderom zespołów i koordynatorom projektów, których rola nie ogranicza się jedynie do zarządzania, ale obejmuje również inspirowanie i angażowanie pracowników do wspólnego działania.

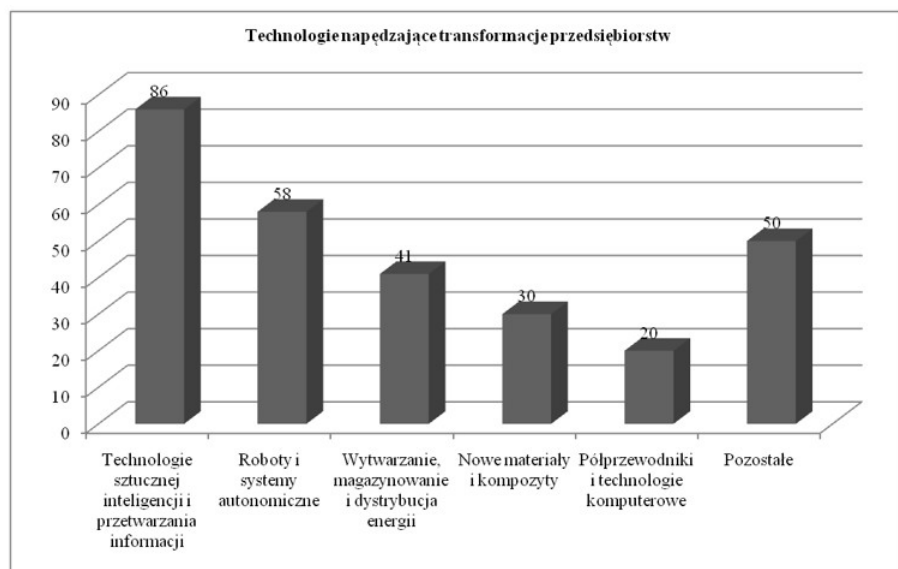
Jak zauważa W. Amann, w dobie rozwoju sztucznej inteligencji, „*umiejętności miękkie stają się nowymi twardymi*”¹². Taka zmiana paradygmatu jest

¹¹ J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Nr 1182/2007, Wrocław 2008, s. 271.

¹² W. Amann, *Artificial Intelligence and Its Impact on Business*, Age Publishing Information, Inc., 2020, s. 59.

fundamentalną rewolucją w sposobie funkcjonowania organizacji. Proces ten wiąże się z koniecznością systematycznego rozwijania umiejętności miękkich - zarówno przez obecnych pracowników, jak i przez osoby dopiero przygotowujące się do wejścia na rynek pracy, w tym studentów.

Zgodnie z raportem „Future of jobs 2025”, opracowanym przez World Economic Forum, umiejętność analitycznego myślenia pozostaje jedną z najbardziej pożądanых kompetencji na rynku pracy – aż 7 na 10 przedsiębiorstw wskazuje ją jako kluczową. Co więcej, badania zawarte w raporcie pokazują, że w najbliższych latach na znaczeniu zyskają również takie umiejętności, jak: kreatywne myślenie, wytrwałość, elastyczność, zdolność szybkiego reagowania na zmiany oraz ciekawość poznawcza¹³.



Rysunek 1. Technologie napędzające transformację przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu World Economic Forum, *Future of Jobs 2025*, 2025, s. 6-11. Pobrano z: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (dostęp: 28.04.2025).

Ponadto, jak wskazują dane zawarte w tym samym raporcie, za najczęstszą przyczynę zmian zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach pracownicy uznają sztuczną inteligencję oraz technologie na niej oparte. Rosnący wpływ

¹³ World Economic Forum, *Future of Jobs 2025*, 2025, s. 6-11. Pobrano z: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (dostęp: 28.04.2025).

AI na funkcjonowanie organizacji, a w konsekwencji na cały rynek pracy, rodzi jednocześnie niepokój oraz poczucie niepewności¹⁴.

Zgodnie z wynikiem badania "Pokolenie Z a AI", wykonanego na zlecenie platformy "Pracuj.pl", 32% respondentów deklaruje obawy związane ze sztuczną inteligencją i jej wpływem na ich obecne miejsca pracy¹⁵. Wśród badanych z najmłodszej grupy wiekowej aż 38% odczuwa zagrożenie wynikające z wpływu AI na ich sytuację zawodową. Co istotne, 39% badanych zadeklarowało znajomość pojęcia "promptowanie narzędzi AI", co jest wynikiem o 10 punktów procentowych wyższym niż w pozostałych grupach.

Z analizy wyników wynika, że osoby młode, choć częściej zaznajomione z tematyką sztucznej inteligencji, jednocześnie wykazują wyższy poziom obaw wobec jej wpływu na przyszłość zatrudnienia i warunki pracy.

Wpływ sztucznej inteligencji na kształcenie studentów i rozwój kompetencji przyszłości – wyniki badań własnych

Cel badania

Celem badania była identyfikacja wpływu sztucznej inteligencji na proces kształcenia studentów, ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju kompetencji przyszłości, w tym kompetencji miękkich, istotnych z perspektywy zmieniającego się rynku pracy.

Metodyka badania

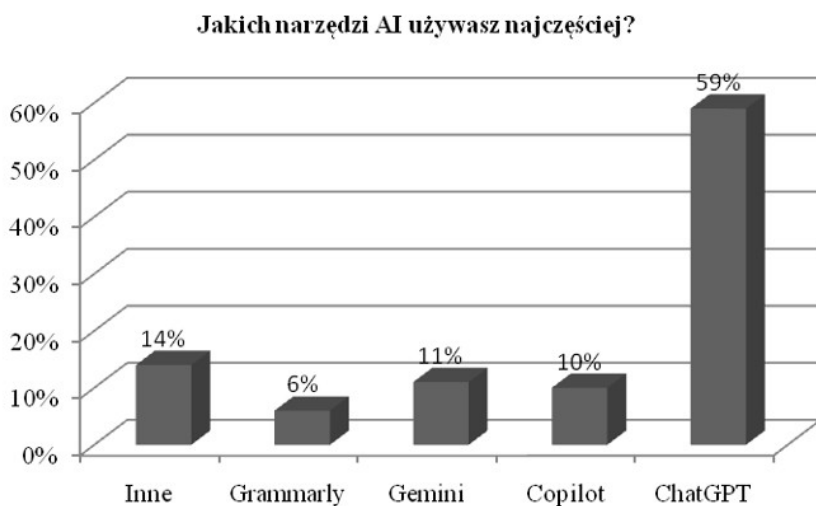
W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, wykorzystując autorską ankietę internetową (Google Forms) zawierającą pytania zamknięte. Dobór próby miał charakter celowy i nie uwzględniał kryterium reprezentatywności. Badanie przeprowadzono w kwietniu 2025 roku. Uczestnikami było 131 studentów reprezentujących różne polskie uczelnie wyższe oraz poziomy kształcenia: 23% stanowili studenci studiów licencjackich, 63% studiów inżynierskich, a 14% magisterskich. Większość respondentów studiowała w trybie stacjonarnym (96%), natomiast 4% – w trybie niestacjonarnym.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Pracuj.pl., *Paradoks AI: 38% młodych pracowników boi się o swoją pracę, mimo że najlepiej znają sztuczną inteligencję*, 2025, <https://media.pracuj.pl/387392-paradoks-ai-38-mlodych-pracownikow-boi-sie-o-swoja-prace-mimo-ze-najlepiej-znaja-sztuczna-inteligencje> (dostęp: 28.04.2025).

Studenci reprezentowali zarówno kierunki techniczne (takie jak informatyka, automatyka i robotyka), jak i nietechniczne (m.in. pedagogika sportu, zarządzanie). Zróżnicowanie kierunków studiów umożliwiło uzyskanie pogłębionego obrazu wpływu sztucznej inteligencji na rozwój kompetencji miękkich w kontekście zróżnicowanych środowisk akademickich. Uzyskane dane poddano analizie ilościowej i jakościowej, w celu identyfikacji głównych trendów oraz zależności pomiędzy wykorzystywaniem narzędzi AI a kształtowaniem kompetencji kluczowych dla organizacji przyszłości.

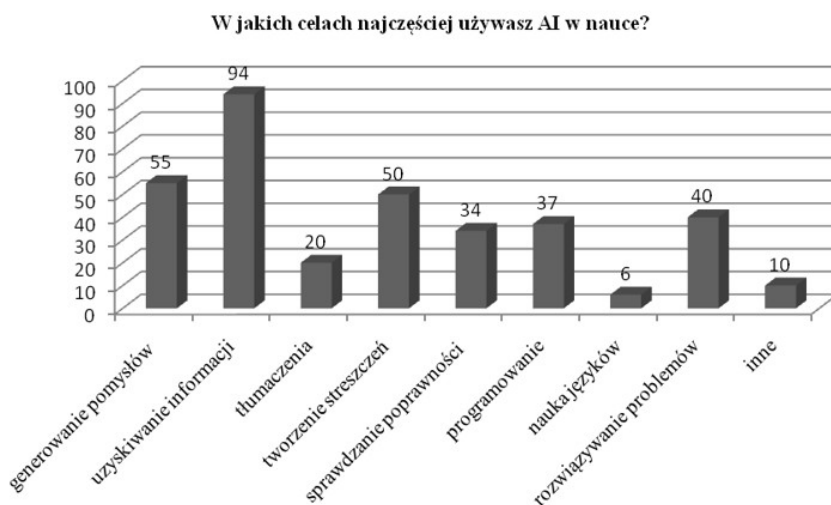
Część badania dotyczyła popularności poszczególnych narzędzi AI. Wyniki wskazują, iż najczęściej wybieranym przez studentów narzędziem jest ChatGPT (59%), wyprzedzający Gemini (11%) oraz Copilot (10%). Mniejszą popularnością cieszą się Grammarly (6%) oraz inne narzędzia (14%).



Rysunek 2. Najczęściej używane narzędzia AI w nauce przez studentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanie objęło również cele, w jakich studenci korzystają z narzędzi AI w kontekście edukacyjnym. Najczęściej deklarowanym zastosowaniem było pozyskiwanie informacji (27%), następnie generowanie pomysłów (16%) oraz tworzenie streszczeń (14%). W dalszej kolejności respondenci wskazywali: rozwiązywanie problemów (11%), programowanie (11%), sprawdzanie poprawności językowej (10%), tłumaczenia (6%), naukę języków (2%) oraz inne zastosowania (3%).



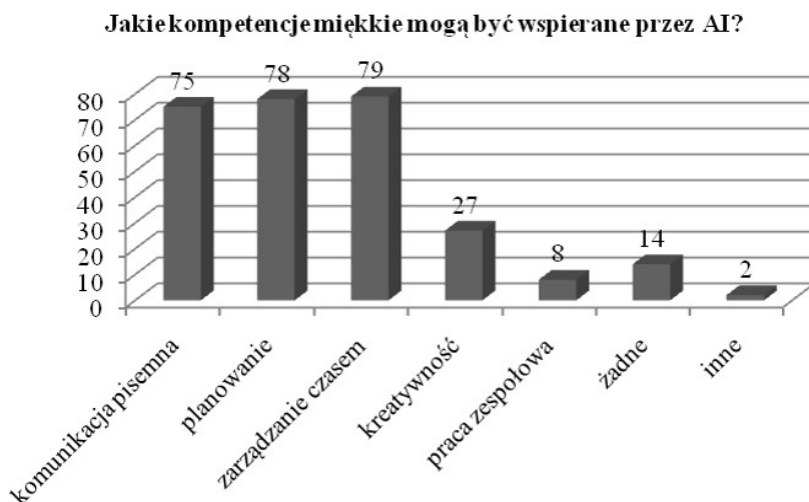
Rysunek 3. Cele, w jakich studenci najczęściej używają AI w nauce
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Uzyskane wyniki potwierdzają szerokie zastosowanie narzędzi AI w różnych aspektach procesu samokształcenia - od zdobywania informacji, poprzez wsparcie kreatywne i językowe, aż po rozwiązywanie zadań technicznych. Popularność rozwiązań takich jak ChatGPT, Gemini czy Copilot oraz ich funkcjonalna różnorodność świadczą o rosnącej świadomości studentów w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii w edukacji. Technologie te odgrywają coraz istotniejszą rolę w rozwijaniu nowoczesnych metod uczenia się oraz kompetencji istotnych z perspektywy rynku pracy.

Respondenci wskazali również, które kompetencje miękkie – ich zdaniem – mogą być rozwijane przy wsparciu sztucznej inteligencji. Najczęściej wymieniano: zarządzanie czasem (79 osób), planowanie (78 osób) oraz komunikację pisemną (75 osób). Kreatywność została wskazana przez 27 badanych, a praca zespołowa przez 8 osób. Dodatkowo, 14 respondentów zadeklarowało brak przekonania co do możliwości wspierania przez AI jakichkolwiek kompetencji miękkich, natomiast 2 osoby wskazały inne kompetencje, nieuwzględnione w ankiecie.

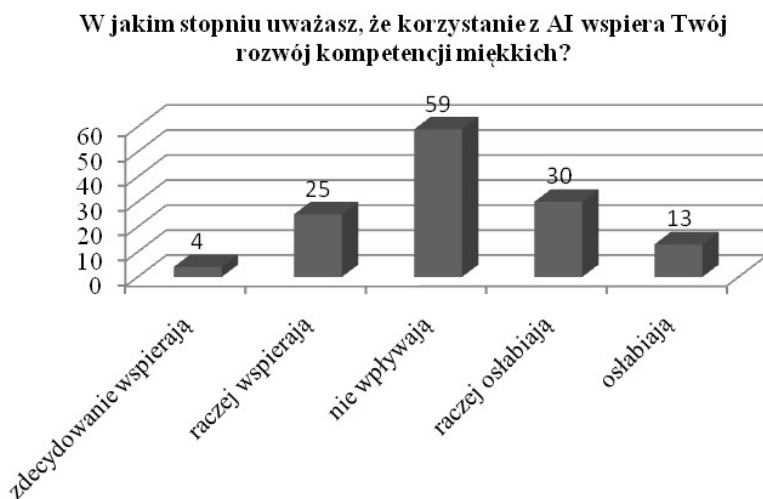
Najczęściej wybierane odpowiedzi (komunikacja pisemna, planowanie oraz zarządzanie czasem) pozostają spójne z funkcjonalnościami najczęściej używanych narzędzi, takich jak ChatGPT. Stosunkowo niska liczba wskazań dotyczących kreatywności może sugerować, że studenci w ograniczonym stopniu dostrzegają potencjał narzędzi AI w rozwijaniu umiejętności twórczego myślenia.

Najniższy poziom wskazań uzyskała praca zespołowa, co może świadczyć o braku przekonania, że AI może wspierać kompetencje interpersonalne, mimo iż w kontekście funkcjonowania organizacji przyszłości to właśnie one zyskują coraz większe znaczenie.



Rysunek 4. Jakie kompetencje miękkie mogą być wspierane przez AI?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

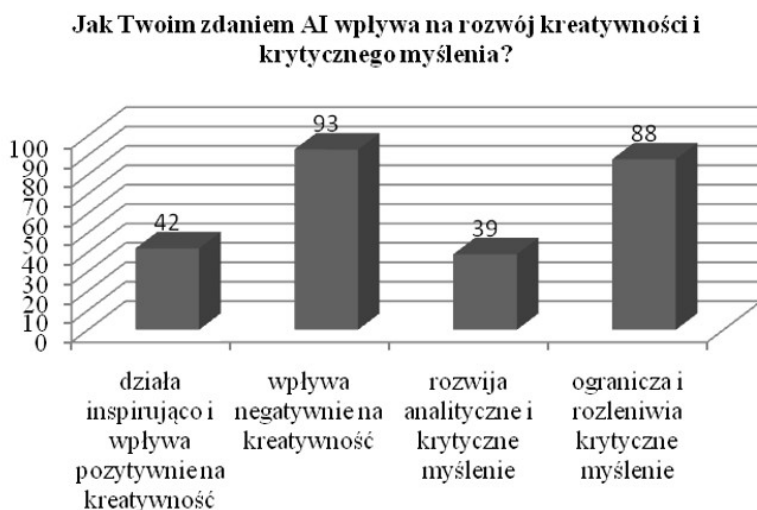


Rysunek 5. W jakim stopniu uważasz, że korzystanie z AI wspiera Twój rozwój kompetencji miękkich?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W poprzednim pytaniu respondenci wskazywali, które kompetencje miękkie, ich zdaniem, mogą być rozwijane przy wsparciu sztucznej inteligencji. Naturalną kontynuacją tej kwestii było zbadanie, w jakim stopniu studenci postrzegają narzędzia AI jako rzeczywiste wsparcie w rozwijaniu tych kompetencji. Zdecydowanie pozytywny wpływ zadeklarowało 4 studentów, natomiast 25 osób uznało, że narzędzia AI raczej wspierają rozwój kompetencji miękkich. Z kolei 59 respondentów wskazało, że sztuczna inteligencja nie wpływa na ich rozwój w żadnym stopniu. Opcję „raczej osłabiają” wybrało 30 osób, a 13 ankietowanych wyraziło opinię, że AI zdecydowanie osłabia rozwój kompetencji miękkich.

Największa grupa respondentów (59 osób) była zatem przekonana o braku wpływu narzędzi AI na rozwój ich umiejętności miękkich. Warto zauważyć, że liczba studentów dostrzegających wpływ negatywny (łącznie 43 osoby) była wyraźnie wyższa niż liczba tych, którzy uznali wpływ AI za pozytywny (29 osób).



Rysunek 6. Jak Twoim zdaniem AI wpływa na rozwój kreatywności i krytycznego myślenia?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

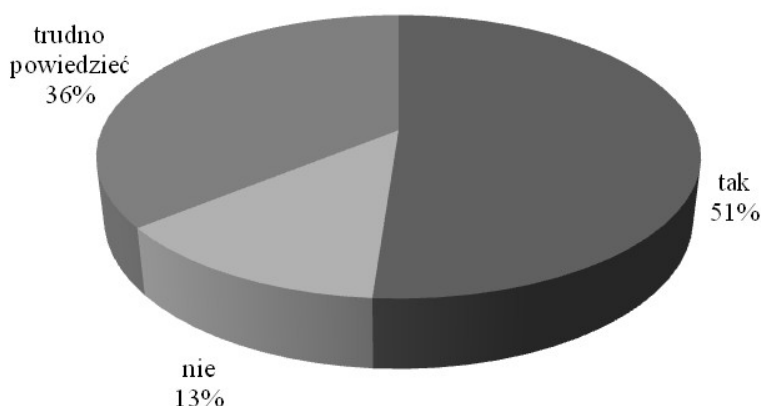
Wyniki dotyczące wpływu sztucznej inteligencji na rozwój kreatywności oraz myślenia krytycznego wskazują na wyraźnie zróżnicowane opinie studentów, przy czym przeważająca część ocen ma charakter negatywny. Pozytywny wpływ AI na kreatywność zadeklarowały 42 osoby, co sugeruje, iż część respondentów postrzega sztuczną inteligencję jako narzędzie inspirujące, wspierające generowanie nowych pomysłów oraz stymulujące myślenie innowacyjne.

Z kolei 93 studentów uznało, że AI negatywnie oddziałuje na kreatywność, co może wskazywać na obawę, iż korzystanie z gotowych rozwiązań oferowanych przez narzędzia oparte na sztucznej inteligencji ogranicza potrzebę samodzielnego tworzenia oraz poszukiwania nowych koncepcji.

Podobna tendencja występuje w odniesieniu do myślenia analitycznego i krytycznego. 39 respondentów dostrzega pozytywny wpływ AI w tym zakresie, wskazując m.in. na jej użyteczność w analizie danych, porządkowaniu informacji czy formułowaniu argumentów. Jednocześnie 88 studentów zadeklarowało, że sztuczna inteligencja ogranicza rozwój myślenia krytycznego. Wynik ten może wynikać z faktu, iż dostępność gotowych odpowiedzi i analiz generowanych przez modele językowe osłabia motywację do samodzielnego przetwarzania informacji oraz głębszej refleksji.

Zebrane dane prowadzą do kolejnego istotnego zagadnienia, czyli obaw związanych z wpływem sztucznej inteligencji na ogólny poziom kompetencji miękkich wśród studentów oraz przyszłych pracowników rynku pracy.

Czy obawiasz się, że rozwój AI może osłabić kompetencje miękkie ludzi?



Rysunek 7. Czy obawiasz się, że rozwój AI może osłabić kompetencje miękkie ludzi?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Refleksje respondentów dotyczące wpływu rozwoju sztucznej inteligencji na kompetencje miękkie ujawniają mieszanekę niepokoju, niepewności oraz ostrożnego optymizmu. Aż 51% ankietowanych zadeklarowało obawy, że postępująca automatyzacja może osłabić rozwój tych kompetencji. Wskazuje to, że ponad

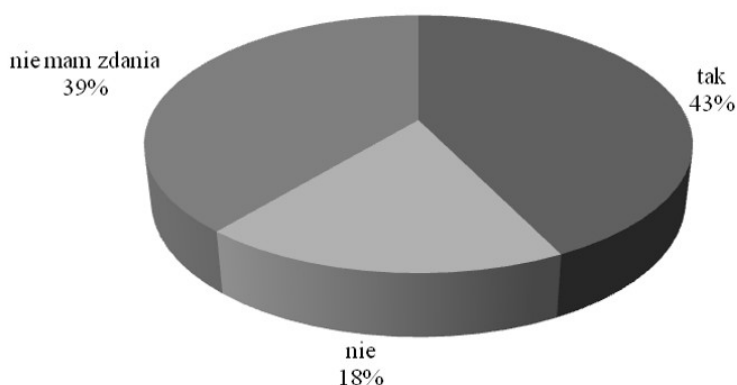
połowa badanych dostrzega realne zagrożenie wynikające z rosnącego zastosowania narzędzi AI, zwłaszcza w obszarze umiejętności interpersonalnych, empatii, komunikacji czy zdolności adaptacyjnych.

Odpowiedź „trudno powiedzieć” wybrało 36% respondentów, co może świadczyć o niepewności oraz braku ugruntowanego stanowiska wobec długofalowego wpływu tych technologii. Wynik ten sugeruje, że dla znacznej części studentów wpływ sztucznej inteligencji na kompetencje miękkie pozostaje zjawiskiem trudnym do jednoznacznej oceny na obecnym etapie jej rozwoju.

Tylko 13% badanych wyraziło brak obaw, co wskazuje, że jedynie niewielka grupa respondentów dostrzega w rozwoju AI wyłącznie neutralny lub pozytywny wpływ na kompetencje miękkie. Większość ankietowanych podchodzi do tego zjawiska z dystansem i ostrożnością, postrzegając sztuczną inteligencję raczej jako czynnik potencjalnie zagrażający niż wspierający kluczowe umiejętności interpersonalne.

Uzyskane wyniki pozostają spójne z wcześniejszymi odpowiedziami dotyczącymi wpływu AI na kreatywność oraz myślenie krytyczne, ukazując umiarkowane i rozważne podejście studentów do roli, jaką technologia ta może odegrać w kształtowaniu kompetencji niezbędnych w środowisku pracy przyszłości.

Czy uważasz, że uczelnie powinny wdrażać programy rozwijające kompetencje miękkie z wykorzystaniem AI?



Rysunek 8. Czy uważasz, że uczelnie powinny wdrażać programy rozwijające kompetencje miękkie z wykorzystaniem AI?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kontekście wyrażanych przez respondentów obaw dotyczących wpływu sztucznej inteligencji na rozwój kompetencji miękkich, zasadne było skierowanie uwagi na rolę instytucji szkolnictwa wyższego w odpowiadaniu na te wyzwania. Naturalną kontynuacją wcześniejszych rozważań stało się zatem zbadać opinie studentów na temat potrzeby wdrażania przez uczelnie programów wspierających rozwój kompetencji miękkich z wykorzystaniem technologii sztucznej inteligencji.

Uzyskane odpowiedzi wskazują na stosunkowo pozytywne nastawienie studentów do tego rodzaju inicjatyw. Za wdrażaniem takich programów opowiedziało się 43% respondentów, co sugeruje otwartość na nowoczesne metody kształcenia oraz gotowość do świadomego wykorzystania narzędzi AI jako wsparcia w rozwijaniu umiejętności interpersonalnych i poznawczych.

Brak jednoznacznej opinii zadeklarowało 39% badanych, wybierając odpowiedź „nie mam zdania”. Wynik ten może świadczyć o ograniczonej wiedzy dotyczącej możliwości zastosowania AI w rozwijaniu kompetencji miękkich lub ostrożnym podejściu do oceny efektywności takich rozwiązań. Obserwacja ta koresponduje z wcześniejszymi wynikami badań, w których studenci wykazywali wątpliwości co do wpływu AI na rozwój ich umiejętności miękkich.

Negatywne stanowisko zajęło 18% ankietowanych, uznając, że uczelnie nie powinny wdrażać tego typu programów. Postawa ta może wynikać z obawy, że nadmierne wykorzystywanie technologii sztucznej inteligencji w procesie kształcenia osłabi tradycyjne formy rozwijania kompetencji miękkich, takie jak bezpośredni kontakt i doświadczenia społeczne.

Pomimo dostrzegalnej ostrożności, zdecydowana większość studentów widzi potencjał w wykorzystaniu sztucznej inteligencji jako narzędzia wspierającego rozwój kompetencji kluczowych w kontekście wyzwań przyszłości oraz dynamicznie zmieniającego się rynku pracy.

Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było ukazanie roli sztucznej inteligencji w rozwoju kompetencji miękkich w kontekście organizacji przyszłości. Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu wskazuje, iż dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii, w tym AI, prowadzi do istotnych transformacji na rynku pracy, skutkujących zmianą oczekiwań wobec przyszłych pracowników.

Aby skutecznie funkcjonować w realiach organizacji przyszłości, osoby wchodzące na rynek pracy powinny w coraz większym stopniu koncentrować się

na rozwijaniu kompetencji miękkich, takich jak komunikacja, kreatywność czy zdolności adaptacyjne. W literaturze i badaniach podkreśla się, że jednym z kluczowych czynników wpływających na te procesy jest właśnie sztuczna inteligencja oraz narzędzia bazujące na jej zastosowaniu. W związku z tym zasadne staje się pytanie, czy i w jakim zakresie technologia ta może wspierać rozwój wspomnianych umiejętności.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że studenci dostrzegają w narzędziach AI zarówno potencjał wspierający rozwój wybranych kompetencji miękkich, jak i źródło obaw. Respondenci wskazywali, że narzędzia te mogą ułatwiać rozwój takich umiejętności jak: komunikacja pisemna, zarządzanie czasem czy planowanie. Jednocześnie wielu ankietowanych wykazywało sceptycyzm wobec wpływu sztucznej inteligencji na rozwój kreatywności oraz myślenia krytycznego.

W kontekście tych obserwacji jako możliwe rozwiązanie respondenci wskazali potrzebę wprowadzenia przez uczelnie wyższe dedykowanych programów edukacyjnych, wykorzystujących sztuczną inteligencję w sposób świadomy i celowy, jako narzędzie wspomagające kształtowanie kompetencji niezbędnych w dynamicznie zmieniającym się środowisku pracy przyszłości.

Bibliografia

- Amann W., *Artificial Intelligence and Its Impact on Business*, Age Publishing Information, Inc., 2020.
- Chojnacka M., *Organizacja przyszłości*, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, 2021.
- Fastnacht D., *Miękkie kompetencje w zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, Nr 1(2)/2006, s. 109–114.
- Fitria T. N., *Artificial intelligence (AI) in education: using AI tools for teaching and learning process*, Proceeding Seminar Nasional & Call For Papers, Surakarta 2021, s. 134–147.
- Kochmańska A., *Kompetencje miękkie w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, z. 95 Nr 196, Gliwice 2016, s. 189–199.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Puchalski J., *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Nr 1182/2007, Wrocław 2008.

Różanowski K., *Sztuczna inteligencja: rozwój, szanse i zagrożenia*, Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki, z. 2/2007, Warszawa 2007, s. 109–135.

Sus-Januchowska A., Stańczyk S., *Organizacja przyszłości – próba konceptualizacji podstawowych kategorii epistemologicznych*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 237–246.

Źródła internetowe

Pracuj.pl., *Paradoks AI: 38% młodych pracowników boi się o swoją pracę, mimo że najlepiej znają sztuczną inteligencję*, 2025, <https://media.pracuj.pl/387392-paradoks-ai-38-mlodych-pracownikow-boi-sie-o-swoja-prace-mimo-ze-najlepiej-znaja-sztuczna-inteligencje> (dostęp: 28.04.2025).

World Economic Forum, *Future of Jobs 2025*, 2025, s. 6-11. Pobrano z: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (dostęp: 28.04.2025).

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND THE DEVELOPMENT OF STUDENTS' SOFT SKILLS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS OF THE FUTURE

Abstract: The aim of the article is to analyze the role of artificial intelligence (AI) in the development of students' soft skills in the context of organizations of the future. Definitions and application areas of AI are presented, along with changing competency requirements in the labor market, with particular emphasis on interpersonal, cognitive, and motivational skills. The study applied a diagnostic survey method using an online questionnaire conducted among students of Polish universities. The results indicate an ambivalent attitude toward AI: on the one hand, its potential in self-directed learning, planning, and time management is recognized; on the other hand, concerns are expressed about a possible decline in creativity and critical thinking. The need for implementing university programs that support the development of soft skills through AI tools is highlighted.

Keywords: AI, soft skills, organizations of the future, education

NATALIA DWORNIK
Politechnika Łódzka
ORCID: 0009-0007-2979-873X

JOANNA KRAŚNIEWSKA
Politechnika Łódzka
ORCID: 0009-0006-1898-3502

ALAN MAKOWSKI
Politechnika Łódzka
ORCID: 0009-0000-1615-9671

dr hab. **ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ**
Politechnika Łódzka
ORCID: 0000-0003-4778-6672

ETYCZNE WYZWANIA ZWIĄZANE Z WYKORZYSTANIEM AI Z PERSPEKTYWY STUDENTÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja zagrożeń i etycznych wyzwań związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety internetowej wśród studentów polskich uczelni studiujących na różnych kierunkach. Respondenci wskazali szereg zagrożeń związanych z wykorzystaniem AI w procesie kształcenia. Podkreślano przede wszystkim ryzyko plagiatu, nadmierne poleganie na technologii, nierówność w dostępie do narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, uzależnienie od technologii oraz dehumanizacja procesu nauczania. W odpowiedziach podkreślano także problem nieetycznego wykorzystania AI oraz potrzebę wprowadzenia jasnych zasad nadzoru nad jej stosowaniem. Zdaniem ankietowanych odpowiedzialność za kontrolę powinna spoczywać przede wszystkim na nauczycielach i wykładowcach, instytucjach zewnętrznych oraz twórcach technologii.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, etyka, edukacja

Wstęp

Już od wielu lat badania wskazują, że instytucje edukacyjne i organizacje biznesowe wykorzystujące sztuczną inteligencję (ang. *Artificial Intelligence* - AI) osiągają lepsze rezultaty, gdy dysponują jasno określonymi ramami etycznymi. Etyka wpływa na kulturę i relacje wewnątrz środowiska akademickiego, a także na sposób interakcji z otoczeniem zewnętrznym. Etyczne wytyczne dotyczące stosowania AI są nieodzownym narzędziem zarządzania i prowadzenia działalności edukacyjnej, stanowiąc fundament dla podejmowania decyzji oraz kształtowania strategii rozwoju usług i procesów dydaktycznych.

Ramy etyczne AI stanowią zbiór podstawowych norm i wartości, które determinują postawę instytucji wobec technologii, sposób wdrażania algorytmów, ochronę danych oraz zapewnienie sprawiedliwości i transparentności w procesie kształcenia. Mogą one obejmować zarówno zasady przejrzystości działania systemów, jak i wymogi dotyczące odpowiedzialności użytkowników, ochrony prywatności czy równego dostępu do narzędzi. Ich nadrzędny charakter oznacza, że mają zastosowanie we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji, pomagając chronić wartości humanistyczne, budować zaufanie oraz zachować spójność nawet w obliczu szybkich zmian technologicznych¹.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badania przeprowadzonego przez studentów Koła Naukowego Zarządzania Zasobami Ludzkimi „Experience” Politechniki Łódzkiej. Badanie, zrealizowane metodą ankiety wśród studentów różnych kierunków i uczelni w Polsce, zaowocowało 131 odpowiedziami. Analizie poddano główne zagrożenia związane z wykorzystaniem AI w edukacji, takie jak ryzyko plagiatu, nadmierne poleganie na technologii, nierówność dostępu, uzależnienie od systemów oraz dehumanizacja nauczania, a także kwestie dotyczące odpowiedzialności i nadzoru nad etycznym stosowaniem sztucznej inteligencji.

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji

W ostatnich latach sztuczna inteligencja zaczęła odgrywać coraz większą rolę w szkołach na całym świecie. Dużym krokiem naprzód było wprowadzenie w 2022 roku modeli językowych, takich jak ChatGPT czy Bing. Te narzędzia

¹ European Commission, *Ethics guidelines for trustworthy AI. Shaping Europe's Digital Future*, 2019, Pobrano z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (dostęp: 27.04.2025).

potrafią tworzyć treści i prowadzić interaktywną komunikację, co zmienia sposób, w jaki uczniowie i nauczyciele podchodzą do nauki. Badania z USA, Japonii, Szwecji i Polski pokazują rosnące zainteresowanie tymi technologiami oraz potrzebę przemyślanego ich wykorzystania w edukacji. Przedmiotem dalszych rozważań będzie aktualny stan używania sztucznej inteligencji w edukacji.

Narzędzia oparte na generatywnej sztucznej inteligencji pozwalają na tworzenie treści i odpowiedzi na podstawie danych wprowadzanych przez użytkownika. Dzięki swoim zaawansowanym możliwościom potrafią one dostosować tempo i sposób przekazywania wiedzy do indywidualnych potrzeb ucznia, przez co nauka staje się bardziej efektywna.

Z artykułu na Focus on Business wynika, że 58% polskich uczniów i studentów korzysta już z narzędzi AI w swojej nauce². To tylko pokazuje, jak bardzo jest to popularne wśród uczniów w celach edukacyjnych. Jednym z najpopularniejszych zastosowań jest generowanie inspiracji – AI pomaga w tworzeniu koncepcji prac pisemnych, projektów badawczych czy prezentacji, stanowiąc wartościowe wsparcie na etapie planowania. Ponadto, technologie te ułatwiają organizację materiałów naukowych i pomagają w efektywnym zarządzaniu czasem, pozwalając uczniom lepiej przygotować się do zajęć i egzaminów. Sztuczna inteligencja pełni również rolę cyfrowego korektora – młodzi ludzie wykorzystują ją do udoskonalania swoich tekstów, poprawiając gramatykę, styl i jasność wypowiedzi. Warto zaznaczyć również, że AI okazuje się także pomocą w nauce języków obcych, uczniowie wykorzystują ją jako narzędzie wspierające tłumaczenie. Pomaga ona młodym programistom w przyswajaniu umiejętności kodowania, nie tylko poprzez wskazywanie i naprawianie błędów w kodzie, ale również poprzez wyjaśnianie i opisywanie go.

Z badania Forbes z października 2023 roku wynika, że 60% nauczycieli w Stanach Zjednoczonych używa sztucznej inteligencji w swojej pracy³. Dla porównania, tylko 15% nauczycieli w Polsce mówi, że z niej korzysta⁴. Dzięki AI nauczyciele mogą mniej martwić się o rutynowe zadania, takie jak ocenianie testów czy śledzenie postępów uczniów. To pozwala im skupić się na pracy z uczniami,

² Focus on Business, *Już ponad połowa polskich uczniów i studentów wykorzystuje AI do nauki*, 21 czerwca 2024 r., Pobrano z: <https://focusonbusiness.eu/pl/wiadomosci/juz-ponad-polowa-polskich-uczniow-i-studentow-wykorzystuje-ai-do-nauki/33260> (dostęp: 25.04.2025).

³ I. Hamilton, *Artificial intelligence in school: Teachers' opinions on AI in the classroom*. Forbes Advisor, 6 czerwca 2024 r., Pobrano z: <https://www.forbes.com/advisor/education/it-and-tech/artificial-intelligence-in-school/> (dostęp: 25.04.2025).

⁴ Focus on Business, *Już ponad połowa polskich uczniów i studentów wykorzystuje AI do nauki*, 21 czerwca 2024 r., Pobrano z: <https://focusonbusiness.eu/pl/wiadomosci/juz-ponad-polowa-polskich-uczniow-i-studentow-wykorzystuje-ai-do-nauki/33260> (dostęp: 25.04.2025).

prowadzeniu rozmów i dawanie przydatnych rad. Oprócz wspomnianego już odciążania od rutynowych zadań, AI może pomagać w przygotowywaniu scenariuszy lekcji, tworzeniu testów diagnostycznych, konstruowaniu materiałów multimedialnych czy śledzeniu postępów uczniów w bardziej zaawansowany i zindywidualizowany sposób. Dzięki takiemu wsparciu technologicznemu, nauczyciele zyskują cenny czas i możliwość skupienia się na rozwijaniu u podopiecznych kluczowych kompetencji przyszłości. Wśród nich należy wymienić przede wszystkim: zdolność analitycznego i krytycznego myślenia, kreatywne rozwiązywanie problemów, efektywną współpracę w zespole, a także świadome i etyczne wykorzystywanie nowoczesnych technologii w procesie uczenia się.

W całym procesie edukacji AI pomaga w planowaniu harmonogramów, zarządzaniu budżetami, dbaniu o bezpieczeństwo danych i organizacji transportu szkolnego. Narzędzia finansowe oparte na AI pozwalają lepiej zarządzać zasobami, a systemy monitoringu oraz rozwiązania w zakresie cyberbezpieczeństwa poprawiają bezpieczeństwo placówek. W badaniach i w komunikacji sztuczna inteligencja pomaga w analizie dużych zbiorów danych, przyspiesza odkrywanie nowych trendów i ułatwia rozmowę między rodzicami, a nauczycielami dzięki narzędziom do szybkiego informowania o postępach uczniów.

Poniżej zaprezentowano przykłady zastosowania sztucznej inteligencji w edukacji:

1. Nauka języków obcych

Jednym z najbardziej znanych przykładów zastosowania AI w edukacji językowej jest platforma Duolingo. Wykorzystuje ona adaptacyjne algorytmy, które personalizują doświadczenie nauki języka poprzez dostosowywanie poziomu trudności ćwiczeń do postępów użytkownika. Dzięki temu uczniowie mają zapewnioną optymalną ścieżkę nauki, co sprzyja szybszemu i skuteczniejszemu przyswajaniu nowych języków.

2. Wczesne wykrywanie dysleksji i trudności w nauce

Rozwiązania takie jak Dysolve pokazują, jak sztuczna inteligencja może wspierać edukację uczniów ze specjalnymi potrzebami. Analizując wzorce czytania i typowe błędy, systemy AI potrafią we wczesnym stadium wykrywać ryzyko dysleksji oraz innych trudności w nauce. Następnie proponują indywidualnie

dopasowane programy wsparcia i ćwiczeń, umożliwiając lepsze dostosowanie procesu edukacyjnego do potrzeb konkretnego ucznia.

3. Symulacja rzeczywistych sytuacji w środowiskach wirtualnych

Platformy takie jak Labster wykorzystują sztuczną inteligencję do tworzenia wirtualnych laboratoriów, w których uczniowie mogą bezpiecznie przeprowadzać eksperymenty i badać złożone zjawiska naukowe. Symulacje te pozwalają na naukę przez praktykę, rozwijając umiejętności analitycznego myślenia i kreatywne go rozwiązywania problemów w realistycznych warunkach.

4. Wyrównywanie szans edukacyjnych dzięki rozwiązaniom AI

Na całym świecie powstaje coraz więcej innowacyjnych projektów, które mają na celu nie tylko wspieranie nauki, ale również wyrównywanie szans edukacyjnych uczniów. Przykładem takich działań jest również inicjatywa z Polski – startup Smartschool, opisany na łamach Focus on Business⁵. Firma ta rozwija rozwiązania wykorzystujące AI do indywidualnej analizy potrzeb uczniów i dostosowywania procesu nauczania tak, aby każdy mógł w pełni rozwijać swój potencjał.

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w organizacjach

W ostatnich latach sztuczna inteligencja (AI) stała się jednym z kluczowych elementów napędzających transformację organizacyjną na całym świecie. Zarówno duże korporacje, jak i małe oraz średnie przedsiębiorstwa, coraz częściej sięgają po rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji, aby uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku.

Z danych zawartych w raporcie „Monitor Transformacji Cyfrowej Biznesu 2024”, opracowanym przez KPMG i Microsoft, wynika, że 28% polskich firm już wdrożyło rozwiązania oparte na AI, a kolejne 30% planuje ich implementację⁶. Na poziomie globalnym rozwój AI jest jeszcze bardziej zaawansowany, według danych badania przeprowadzonego przez McKinsey & Company w 2024

⁵ Focus on Business, *Innowacyjny polski startup wyrównuje szanse w edukacji za pomocą rozwiązania AI*, 15 grudnia 2023 r., Pobrano z: <https://focusonbusiness.eu/pl/startup/innowacyjny-polski-startup-wyrównuje-szanse-w-edukacji-za-pomocą-rozwiazania-ai/31248> (dostęp: 26.04.2025).

⁶ KPMG Polska, *Polskie firmy coraz częściej stawiają na sztuczną inteligencję*, 11 listopada 2024 r., Pobrano z: <https://kpmg.com/pl/pl/home/media/press-releases/2024/11/media-press-polskie-firmy-coraz-czesciej-stawiaja-na-sztuczna-inteligencje.html> (dostęp: 27.04.2025).

roku aż 72% firm na świecie wykorzystuje sztuczną inteligencję w co najmniej jednej funkcji biznesowej. Najczęściej AI wspiera obsługę klienta (56%), działania w zakresie cyberbezpieczeństwa i zapobiegania oszustwom (51%), zarządzanie relacjami z klientami (46%), tworzenie treści (35%) oraz operacje w łańcuchu dostaw (30%)⁷.

Wdrażanie AI w organizacjach obejmuje różnorodne obszary, od automatyzacji rutynowych zadań administracyjnych, przez zaawansowaną analizę danych, aż po tworzenie nowych modeli biznesowych i produktów dostosowanych do indywidualnych potrzeb odbiorców. Sztuczna inteligencja umożliwia również personalizację usług, optymalizację procesów logistycznych, wsparcie w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz rozwój innowacyjnych form komunikacji z klientami.

Sztuczna inteligencja wykorzystywana jest także w organizacjach gospodarczych. Poniżej zaprezentowano obszary, w których znajduje zastosowanie najczęściej:

Obsługa klienta

W sektorze obsługi klienta używane są chatboty, które wykorzystują AI, uczenie maszynowe (ML) i przetwarzanie języka naturalnego (NLP), aby dobrze komunikować się z klientem. Dzięki zdolności do rozumienia języka potocznego są w stanie odpowiednio zanalizować zadane pytanie i wygenerować dobrą odpowiedź. Ponadto, chatboty rozważając rozmowy, stale się uczą, co pomaga doskonalic ich precyzyjność. Jedną z dużych firm korzystających z tego udogodnienia jest Bank Millenium (Polska), który wprowadził chatbota Millie, pomagającego w obsłudze produktów bankowych. Usprawnienie tego typu pozwala na natychmiastową obsługę, która dostępna jest bez przerw.

Transport i logistyka

Sztuczna inteligencja w logistyce podnosi poziom optymalizacji procesów transportowych poprzez dokładne zarządzanie dokumentacją i szybką analizę danych. Dzięki AI możliwe stało się eliminowanie błędów, a przede wszystkim zyskanie pełnej kontroli nad przepływem towarów. Wielkie organizacje, takie jak Amazon czy DHL, od lat wykorzystują sztuczną inteligencję do zarządzania globalnymi łańcuchami dostaw. AI pomaga im w optymalizacji tras transportu

⁷ A. Cardillo, *How many companies use AI? (New data)*, Exploding Topics, 4 marca 2025, Pobrano z: <https://explodingtopics.com/blog/companies-using-ai> (dostęp: 27.04.2025).

i automatycznym sortowaniu przesyłek, co znacznie ułatwia efektywne i szybkie dostarczanie towarów na całym świecie.

Cyberbezpieczeństwo

Systemy AI analizują ruch sieciowy w czasie rzeczywistym, wykrywając nietypowe wzorce lub anomalie, które mogą wskazywać na cyberatak, wirusy lub próby włamań. Jednym z najczęściej wykorzystywanych systemów AI w cyberbezpieczeństwie jest Darktrace, który w sposób automatyczny monitoruje i analizuje ruch w sieci organizacji, zapewniając ochronę przed zaawansowanymi zagrożeniami. Darktrace wykorzystuje zaawansowane algorytmy sztucznej inteligencji oraz uczenia maszynowego, aby analizować aktywność w sieci i wykrywać anomalie w czasie rzeczywistym. Dzięki niemu, firmy są w stanie szybko identyfikować i neutralizować zagrożenia, minimalizując ryzyko utraty danych i innych strat związanych z cyberatakami⁸.

Rekrutacja i HR

Systemy rekrutacyjne na bazie AI przetwarzają setki aplikacji, oceniają dopasowanie kandydatów do profilu stanowiska, eliminują nieświadome uprzedzenia oraz pomagają w prowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych. Jednym z przykładów, który wykorzystuje technologie analizy danych wideo i głosu jest HireVue, który ocenia mimikę twarzy, ton głosu oraz treść wypowiedzi kandydatów, wspierając firmy w szybszym i bardziej obiektywnym podejmowaniu decyzji rekrutacyjnych.

Etyczne wyzwania związane z wykorzystaniem AI

W dzisiejszym szybko rozwijającym się świecie sztuczna inteligencja (AI) stała się jedną z najbardziej rewolucyjnych technologii. Ze względu na swoje ogromne możliwości pozwala ona na automatyzację procesów i optymalizację działań, w konsekwencji wpływając na poprawę jakości życia i działania wielu dziedzin. Pomimo niewątpliwych korzyści, niesie ze sobą również złożone wyzwania etyczne, które wymagają dokładnej analizy i odpowiedzialnego podejścia.

Jednym z najważniejszych etycznych problemów jest AI Bias, czyli algorytmiczna stronniczość danych. Uprzedzenia generowane przez systemy sztucznej

⁸ A. Kilińska, *Darktrace: system, który uczy się użytkowników*, CRN Polska, 16 listopada 2022 r., Pobrano z: <https://crn.pl/artykuly/darktrace-system-ktory-uczy-sie-uzytownikow/> (dostęp: 27.04.2025).

inteligencji mogą wystąpić na kilku etapach tworzenia. Najczęściej następuje to podczas procesu gromadzenia danych, gdy dane użyte do szkolenia AI są reprezentatywne lub tendencyjne. Jednym z przykładów jest trening algorytmu sztucznej inteligencji na podstawie danych z rekrutacji w firmie faworyzującej płę męską. W konsekwencji AI, zamiast działać w sposób sprawiedliwy i neutralny, prowadzi do dyskryminacji⁹. Problemy mogą pojawić się także na etapie etykietowania danych, kiedy to subiektywne decyzje osób oznaczających informacje wprowadzają różne uprzedzenia. Kolejnym problemem jest trenowanie modeli algorytmów. Jeśli dane są nierówne lub system nie uwzględnia różnorodności, algorytm może dawać stronnicze wyniki. Nawet dobrze przeszkolony model może pokazywać tendencje, zwłaszcza jeśli nie jest testowany na odpowiednio zróżnicowanych danych.

Kwestia odpowiedzialności za decyzje podejmowane przez sztuczną inteligencję także stanowi ogromny problem. Z początku zakładano, że AI będzie pomagało w podejmowaniu małych decyzji, jednak wraz z szybkim rozwojem doszło do znacznego rozwinięcia jej możliwości. Duża ilość firm zaczęła korzystać z tego udogodnienia nie tylko do automatyzacji procesów, czy usprawnienia obsługi klienta, ale także do podejmowania bardziej skomplikowanych decyzji, analizując duże ilości danych i sugerując najlepsze możliwe rozwiązania. Sztuczna inteligencja poprzez przejmowanie części zadań pracowników z pewnością zapewnia lepszą produktywność i podnosi poziom ich pracy. Jednak istnieją sytuacje, w których sztuczna inteligencja popełni kluczowy błąd, ponieważ wiele systemów to tak zwane „black box”, w których proces podejmowania decyzji jest niejasny i niepoparty dobrym wytłumaczeniem¹⁰. W takiej sytuacji pojawia się pytanie kto ponosi odpowiedzialność za pomyłkę i często pozostaje ono nierozstrzygnięte. Ten problem pojawia się także w edukacji. Gdy AI nieprawidłowo oceni ucznia, niesłusznie przyzna ocenę za pracę także ciężko jednoznacznie określić kto odpowiada za błąd – nauczyciele, szkoła czy twórcy systemu.

W tym miejscu pojawia się również problem użycia sztucznej inteligencji przez studentów i uczniów. Ze względu na łatwy i szybki dostęp sztuczna inteligencja w dużym stopniu pomaga w wykonaniu wielu zadań. Jednak może mieć wiele negatywnych skutków. Jednym z nich jest brak pełnego przygotowania, przekazania umiejętności, które będą potrzebne w przyszłości. W momencie gdy

⁹ T. Lacroix, S. J. D. Prince, *Deep Learning And Ethics*, Pobrano z: <https://arxiv.org/pdf/2305.15239> (dostęp: 26.04.2025).

¹⁰ James Madison University, *Ethics of Artificial Intelligence in Education*, Pobrano z: <https://guides.lib.jmu.edu/AI-in-education/ethics> (dostęp: 27.04.2025).

technologia będzie mogła robić wszystko za uczniów, nie będą oni mogli w pełni przeżywać frustracji, satysfakcji, które są nieodłączne w procesie uczenia się i zdobywania umiejętności. Zastąpione zostaną lenistwem i brakiem podejmowania własnych, świadomych decyzji. Kolejnym kluczowym problemem wykorzystywania sztucznej inteligencji przez uczniów jest rozwijanie kompetencji miękkich takich jak kreatywność czy też krytyczne myślenie, którego obecnie AI nie jest w stanie nauczyć. Pomimo zautomatyzowania procesów sztuczna inteligencja nie zastąpi również relacji międzyludzkich, co prowadzi do hamowania umiejętności współpracy i komunikacji z innymi ludźmi.

Rozwój sztucznej inteligencji wprowadza również obawy na rynku pracy. Już odkad pojawiły się pierwsze maszyny mówiono o bezrobociu technologicznym. Jednak rozwój AI jest szybszy i bardziej zaawansowany. Wiele tradycyjnych zawodów, szczególnie tych powtarzalnych i rutynowych zostaje zastąpionych przez sztuczną inteligencję. W szczególności przemiany te mogą dotknąć pracowników w sektorach takich jak produkcja, transport czy obsługa klienta, gdzie automatyzacja jest już na porządku dziennym. Wraz z rozwojem technologii, pojawi się konieczność wykształcenia nowych zawodów, w tym ekspertów w dziedzinie technologii.

Tabela 1. Najszybciej zanikające i najbardziej rozwijające się zawody

Najszybciej zanikające zawody	Najbardziej rozwijające się zawody
- księgowi, księgowość i pracownicy ds. płac	- specjaliści Big Data
- telemarketerzy i obsługa klientów	- inżynierowie FinTech
- pracownicy transportu	- specjaliści ds. AI i uczenia maszynowego
- kasjerzy	- twórcy oprogramowania i aplikacji
- asystenci administracyjni i sekretarki wykonawcze	- specjaliści ds. zarządzania bezpieczeństwem
- sprzedaż bezpośrednia i detaliczna	- analitycy i naukowcy danych
- urzędnicy i sekretarze prawni	- projektanci UI i UX
- projektanci graficzni	- specjaliści ds. magazynowania danych

Źródło: EIT Deep Tech Talent Initiative, *The future of work: Emerging job trends and the impact of AI (2025–2030)*, 2025, Pobrano z: <https://www.eitdeeptechtalent.eu/news-and-events/news-archive/the-future-of-work-emerging-job-trends-and-the-impact-of-ai-2025-2030/> (dostęp: 27.04.2025).

Kolejnym wyzwaniem etycznym napotykanym podczas wykorzystywania sztucznej inteligencji jest ochrona prywatności. Wraz z postępującą cyfryzacją gospodarki coraz więcej danych osobowych i zawodowych jest gromadzonych

oraz przechowywanych w systemach informatycznych. Tradycyjne metody anonimizacji często okazują się niewystarczające – zaawansowane algorytmy potrafią łączyć różne źródła informacji, co umożliwia identyfikację konkretnych osób¹¹. Stanowi to poważne ryzyko nielegalnego wykorzystania danych przez osoby trzecie, które włamują się do systemów z zewnątrz i kradną poufne informacje. To wszystko sprawia, że kwestia ochrony prywatności staje się coraz większym wyzwaniem w erze sztucznej inteligencji.

Rozwój sztucznej inteligencji (AI) stawia przed współczesnym światem szereg wyzwań etycznych, które wymagają głębokiej analizy i prowadzą do wielu refleksji. Pomimo, że AI ma w dużej mierze pozytywny wpływ na poprawę jakości życia i optymalizację procesów, prowadzi do wielu kontrowersyjnych problemów, które powinny zostać wyeliminowane. W sytuacji zagrożeń jakie niesie za sobą wykorzystywanie AI koniecznym jest opracowanie odpowiednich regulacji prawnych i zasad etycznych, które pomogą zniwelować obecne problemy. Sztuczna inteligencja powinna wspierać dobro ogółu, a wykorzystywana w odpowiedni sposób przyczyniać się do rozwoju wielu dziedzin życia.

Etyczne wyzwania związane z wykorzystywaniem AI w świetle wyników badań własnych

Cel badania

Zidentyfikowanie głównych zagrożeń i wyzwań związanych z nieetycznym wykorzystaniem sztucznej inteligencji w edukacji. Istotne było także poznanie opinii respondentów, które podmioty – nauczyciele i wykładowcy, instytucje zewnętrzne czy twórcy technologii – powinny sprawować nadzór nad etycznym stosowaniem AI.

Metodyka badania

Badanie przeprowadzono w okresie 11-22 kwietnia 2025 roku za pomocą internetowej ankiety skierowanej do studentów różnych kierunków i uczelni w Polsce. Ankieta była udostępniona drogą elektroniczną (platformy uczelniane,

¹¹ European Parliamentary Research Service, *The ethics of artificial intelligence: Issues and initiatives*, March 2020, Pobrano z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/634452/EPRS_STU\(2020\)634452_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/634452/EPRS_STU(2020)634452_EN.pdf) (dostęp: 27.04.2025).

media społecznościowe), a udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy. Kwestionariusz, zawierał XX pytań zarówno zamkniętych jak i otwartych. Dotyczyły one percepcji zagrożeń związanych z etyką w wykorzystywaniu AI oraz preferencji co do podmiotów sprawujących nadzór.

Próba badawcza

Badaniami objęto grupę 131 studentów dobranych w sposób celowy z wykorzystaniem zasady dostępności respondentów. W badaniu wzięli udział przede wszystkim studenci Politechniki Łódzkiej – 107 i Uniwersytetu Łódzkiego – 10 osób. Strukturę badanej grupy zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 2. Struktura badanej grupy

Uczelnia	Charakterystyka badanej próby							
	Forma studiów		Poziom studiów			Przedział wiekowy		
	Stacjonarne	Niestacjonarne	Lic.	Inż.	Mgr	Poniżej 20 lat	21–24 lata	25–29 lat
Politechnika Łódzka [N=107]	104	3	16	80	11	20	84	3
Uniwersytet Łódzki [N=10]	10	0	4	1	5	3	7	0
Pozostałe [N=14]	12	2	10	2	2	3	11	0
Razem [N=131]	126	5	30	83	18	26	102	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kategoria „Pozostałe” była reprezentowana przez respondentów Z Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego – 3, Uniwersytety Medycznego w Łodzi – 2, Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu – 2, Akademii Finansów i Biznesu Vistula – 1, Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej – 1, Akademii Mazowieckiej – 1, Politechniki Wrocławskiej – 1, Szkoły Głównej Handlowej – 1, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – 1, Uniwersytetu Warszawski – 1.

Wyniki badania

W ramach przeprowadzonego badania dotyczącego potrzeby ustanowienia jasnych zasad etycznych dla korzystania ze sztucznej inteligencji w edukacji, zdecydowana większość respondentów (84 osoby) opowiedziała się za takim rozwiązaniem. Wynik ten wskazuje na silne społeczne przekonanie o konieczności wprowadzenia regulacji, które zapewnią odpowiedzialne, transparentne i sprawiedliwe wykorzystanie technologii AI w procesach edukacyjnych. Badania UNESCO (2021)¹² wskazują, że brak ram etycznych może prowadzić do pogłębienia nierówności, nadużyć oraz erozji zaufania do systemów edukacyjnych. Podobnie Floridi i Cowsls (2019)¹³ podkreślają, że odpowiedzialne projektowanie i stosowanie systemów AI musi uwzględniać takie wartości jak przejrzystość, sprawiedliwość i ochrona prywatności, zwłaszcza w sektorze edukacji, który kształtuje przyszłe pokolenia. Jedynie 13 uczestników badania wyraziło sprzeciw wobec takiej potrzeby, co może świadczyć o mniejszej obawie związanej z potencjalnymi zagrożeniami wynikającymi z niekontrolowanego stosowania sztucznej inteligencji. Z kolei 34 osoby nie miały wyrobionego zdania na ten temat, co może sugerować, że kwestia ta wciąż wymaga szerszej debaty publicznej oraz działań edukacyjnych, które pozwolą lepiej zrozumieć zarówno korzyści, jak i możliwe ryzyka związane z obecnością AI w edukacji.



Wykres 1. Czy korzystanie z AI w edukacji powinno podlegać jasnym zasadom etycznym?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza odpowiedzi uczestników badania dotyczącego etycznych zagrożeń związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w edukacji pokazuje,

¹² UNESCO, *AI and education: Guidance for policy-makers*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021.

¹³ L. Floridi, J. Cowsls, *A unified framework of five principles for AI in society*, Harvard Data Science Review, 2019.

że największe obawy budzi kwestia plagiatu oraz nadmiernego polegania na AI (114 wskazań). Na tę odpowiedź wskazali przedstawiciele wszystkich stopni studiów, zarówno studenci studiów stacjonarnych, jak i niestacjonarnych. Co istotne, zagrożenie to zostało wskazane przez wszystkich uczestników z grup wiekowych poniżej 20. roku życia oraz 25–29 lat. Respondenci zwrócili uwagę, że łatwy dostęp do gotowych rozwiązań może znacząco osłabić rozwój samodzielnych umiejętności oraz zniekształcić proces nauki. Na drugim miejscu znalazło się ograniczenie samodzielnego myślenia (90 odpowiedzi), co świadczy o lęku przed tym, że technologia zastąpi naturalne procesy poznawcze i refleksję krytyczną. Te zagrożenia są szeroko opisywane w literaturze. McGee (2023)¹⁴ wskazuje, że narzędzia generatywne, takie jak ChatGPT, mogą prowadzić do "outsourcingu myślenia", czyli powierzania refleksji i analiz AI zamiast własnej pracy intelektualnej.

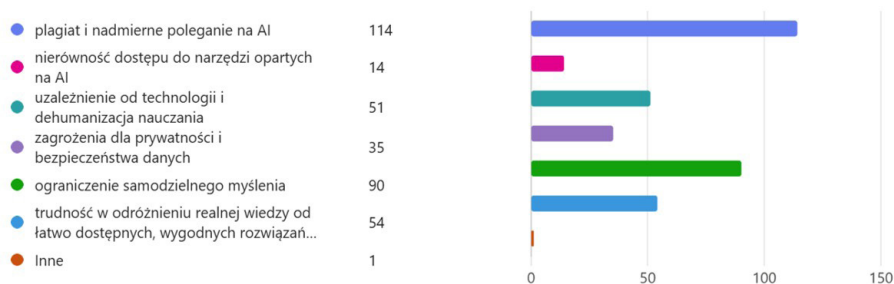
Kolejnym istotnym problemem, wskazanym przez 54 osoby, jest trudność w odróżnieniu rzeczywistej wiedzy od łatwo dostępnych i często powierzchownych treści generowanych przez AI. Uczestnicy badania dostrzegli także ryzyko związane z uzależnieniem od technologii i dehumanizacją procesu edukacyjnego (51 odpowiedzi), co może prowadzić do osłabienia relacji międzyludzkich w środowisku nauki.

Z kolei 35 osób wskazało na zagrożenia dla prywatności i bezpieczeństwa danych, podkreślając konieczność ochrony wrażliwych informacji wykorzystywanych przez narzędzia oparte na sztucznej inteligencji. Problem nierówności dostępu do takich technologii, choć zgłoszony rzadziej (14 odpowiedzi), pozostaje istotny w kontekście równości szans edukacyjnych.

Pojawiły się również pojedyncze inne odpowiedzi, dotyczące m.in. utraty tradycyjnych kompetencji nauczycieli, obniżenia motywacji uczniów oraz ryzyka manipulacji treściami przekazywanymi przez systemy AI.

Z przeprowadzonego badania wynika, że 76 osób zetknęło się z przypadkami nieetycznego użycia AI przez studentów. Wśród tych respondentów znajdują się przedstawiciele każdego stopnia studiów, a także osoby uczęszczające zarówno na studia stacjonarne, jak i niestacjonarne. 25 respondentów nie zauważyło takiego problemu, a 30 osób nie było w stanie jednoznacznie odpowiedzieć. Wyniki te sugerują, że choć nieetyczne korzystanie z AI jest zjawiskiem zauważalnym, dla części osób pozostaje ono trudne do rozpoznania lub niewystarczająco monitorowane.

¹⁴ P. McGee, *Outsourcing thinking: Implications of generative AI tools in higher education*, Educational Technology Research and Development, 2023.



Wykres 2. Jakie etyczne zagrożenia związane z wykorzystaniem AI w edukacji uważasz za najpoważniejsze?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 3. Czy spotkałeś/aś się z nieetycznym użyciem AI przez studentów?

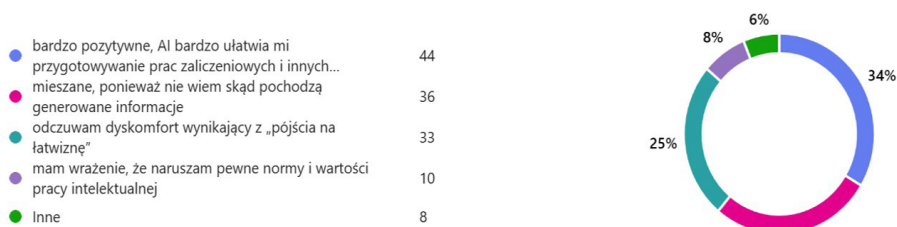
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki badania pokazują, że korzystanie z generatywnej AI budzi wśród respondentów różnorodne emocje. Najwięcej osób (44) deklaruje bardzo pozytywne odczucia, podkreślając, że AI znacząco ułatwia im przygotowywanie prac zaliczeniowych i realizację projektów. Respondenci badania (36) zwracali uwagę na problem związany z oceną rzetelności treści tworzonych przez systemy generatywne. To zjawisko znajduje odzwierciedlenie w literaturze, która wskazuje na tzw. halucynacje językowe (ang. AI hallucinations) – przypadki, w których modele językowe, takie jak ChatGPT, generują pozornie sensowne, lecz nieprawdziwe informacje. Jak wskazują Maynez et al. (2020)¹⁵, nawet najbardziej zaawansowane modele mogą fabrykować źródła lub fakty, co stwarza ryzyko dezinformacji, zwłaszcza w środowiskach edukacyjnych. Autorzy podkreślają konieczność rozwijania kompetencji cyfrowych i informacyjnych, które umożliwią użytkownikom krytyczną ocenę materiałów generowanych przez AI. Dla 33 osób korzystanie z AI wiąże się z dyskomfortem wynikającym z poczucia 'pójścia

¹⁵ J. Maynez, S. Narayan, B. Bohnet, R. McDonald, *On Faithfulness and Factuality in Abstractive Summarization*, In Proceedings of ACL, 2020.

na łatwiznę', natomiast 10 respondentów przyznaje, że ma wrażenie naruszania norm i wartości pracy intelektualnej. Pojawiły się również pojedyncze inne odpowiedzi, wskazujące na jeszcze bardziej złożone lub indywidualne odczucia wobec wykorzystania AI w edukacji.

W kwestii nadzorowania etycznego stosowania AI w edukacji, odpowiedzi respondentów wskazują na różne grupy odpowiedzialne za tę rolę. Najwięcej osób (42) uważa, że nauczyciele i wykładowcy powinni pełnić rolę nadzorującą, biorąc pod uwagę ich bliski kontakt z uczniami i bezpośrednią odpowiedzialność za proces edukacyjny. Kolejne 40 osób wskazuje na instytucje zewnętrzne, sugerując, że zewnętrzne organizacje, takie jak władze edukacyjne czy organizacje regulacyjne, mogą zapewnić niezależność i obiektywność w nadzorze. 37 respondentów twierdzi, że odpowiedzialność za etyczne wykorzystanie AI powinna spoczywać na twórcach technologii, którzy projektują algorytmy i systemy, mając w rękach potencjał kształtowania etycznych ram tych narzędzi. Pojawiły się również inne propozycje (12 odpowiedzi), wskazujące na możliwość zaangażowania innych grup, takich jak studenci, rodzice czy specjalistyczne organizacje.



Wykres 4. Jakie odczucia towarzyszą Ci, przy korzystaniu z generatywnej AI?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Wykres 5. Kto powinien nadzorować etyczne stosowanie AI w edukacji?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W odpowiedzi na pytanie, czy korzystanie z AI powinno być przedmiotem osobnych zajęć i szkoleń dotyczących etycznych aspektów, wyniki pokazują, że większość respondentów (71 osób) uważa to za ważne, choć niektórzy z nich przyznają, że to raczej powinna być forma uzupełniająca, a nie główny przedmiot. 19 osób zdecydowanie popiera ideę prowadzenia takich zajęć, podkreślając, że odpowiedzialne korzystanie z AI wymaga odpowiedniej edukacji. Takie stanowisko jest zbieżne z rekomendacjami zawartymi w międzynarodowych raportach. Na przykład raport World Economic Forum (2022)¹⁶ wskazuje, że rozwój kompetencji z zakresu AI literacy – rozumianej jako zdolność do świadomego i odpowiedzialnego korzystania z narzędzi AI – powinien być priorytetem w edukacji formalnej. Z kolei 35 osób ma wątpliwości, uważając, że nie jest to konieczne, a 6 respondentów stanowczo odrzuca tę propozycję.



Wykres 6. Czy korzystanie z AI powinno być przedmiotem osobnych zajęć i szkoleń prowadzonych na uczelni dotyczących etycznych aspektów?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W kwestii odpowiedzialności za błędy popełnione przez systemy AI w edukacji, większość respondentów (68 osób) uważa, że zależy to od sytuacji, co sugeruje potrzebę elastycznego podejścia do tego zagadnienia. 41 osób twierdzi, że to użytkownik powinien ponosić odpowiedzialność za wykorzystanie AI, a 21 respondentów wskazuje, że odpowiedzialność powinna spoczywać na twórcach technologii. Tylko 1 osoba uznała, że odpowiedzialność za błędy w edukacji leży po stronie uczelni.

¹⁶ World Economic Forum, *Education 4.0: Here are 3 skills students will need for the jobs of the future*, 2022.



Wykres 7. Kto powinien ponosić odpowiedzialność za błędy popełnione przez systemy AI w edukacji?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Artykuł prezentuje opinie na temat etycznych aspektów wykorzystywania sztucznej inteligencji (AI) w edukacji, w tym zagrożenia związane z jej używaniem oraz odpowiedzialności za błędy wynikające z działania systemów AI. Z badania wynika, że większość respondentów uważa, iż AI w edukacji powinno być objęte jasnymi zasadami etycznymi. Większość osób zgadza się, że AI może wpływać na jakość nauki i wprowadza nowe wyzwania, takie jak plagiat czy ograniczenie samodzielnego myślenia. Istnieje także obawa przed uzależnieniem od technologii oraz utratą wartości pracy intelektualnej.

W zakresie nadzoru nad etycznym stosowaniem AI, respondenci wskazali na nauczycieli, instytucje zewnętrzne oraz twórców technologii jako odpowiedzialnych za zapewnienie właściwego wykorzystania tych narzędzi. Większość badanych popiera także pomysł wprowadzenia osobnych zajęć edukacyjnych dotyczących etycznych aspektów AI, chociaż nie wszyscy są przekonani o konieczności takich szkoleń.

Jeśli chodzi o odpowiedzialność za błędy systemów AI w edukacji, dominującą odpowiedzią było stwierdzenie, że zależy to od sytuacji, chociaż pewna część respondentów wskazała na użytkowników lub twórców technologii jako odpowiedzialnych.

Podsumowując, wykorzystanie AI w edukacji wywołuje mieszane uczucia i budzi obawy związane z etyką, odpowiedzialnością oraz wpływem na tradycyjne procesy edukacyjne. Należy jednak zauważyć, że pojawia się także potencjał do usprawnienia nauki, o ile wykorzystanie AI będzie dobrze nadzorowane i odpowiednio wdrożone w ramach edukacji.

Bibliografia

Amdur E., *6 critical – and urgent – ethics issues with AI*, Forbes, 24 stycznia 2024, Pobrano z: <https://www.forbes.com/sites/eliamdur/2024/01/24/6-critical--and-urgent--ethics-issues-with-ai/> (dostęp: 26.04.2025).

Cardillo A., *How many companies use AI? (New data)*, Exploding Topics, 4 marca 2025, Pobrano z: <https://explodingtopics.com/blog/companies-using-ai> (dostęp: 27.04.2025).

Etyczne wyzwania związane z wykorzystaniem AI w edukacji, https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_590_602.pdf (dostęp: 27.04.2025).

European Commission, *Ethics guidelines for trustworthy AI. Shaping Europe's Digital Future*, 2019, Pobrano z: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (dostęp: 27.04.2025).

European Parliamentary Research Service, *The ethics of artificial intelligence: Issues and initiatives*, March 2020, Pobrano z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/634452/EPRS_STU\(2020\)634452_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/634452/EPRS_STU(2020)634452_EN.pdf) (dostęp: 27.04.2025).

Floridi L., Cows J., *A unified framework of five principles for AI in society*, Harvard Data Science Review, 2019.

Focus on Business, *Innowacyjny polski startup wyrównuje szanse w edukacji za pomocą rozwiązania AI*, 15 grudnia 2023 r., Pobrano z: <https://focusonbusiness.eu/pl/startup/innowacyjny-polski-startup-wyrownuje-szanse-w-edukacji-za-pomoca-rozwiazania-ai/31248> (dostęp: 26.04.2025).

Focus on Business, *Już ponad połowa polskich uczniów i studentów wykorzystuje AI do nauki*, 21 czerwca 2024 r., Pobrano z: <https://focusonbusiness.eu/pl/wiadomosci/juz-ponad-polowa-polskich-uczniow-i-studentow-wykorzystuje-ai-do-nauki/33260> (dostęp: 25.04.2025).

Hamilton I., *Artificial intelligence in school: Teachers' opinions on AI in the classroom*. Forbes Advisor, 6 czerwca 2024 r., Pobrano z: <https://www.forbes.com/advisor/education/it-and-tech/artificial-intelligence-in-school/> (dostęp: 25.04.2025).

<https://onlinedegrees.sandiego.edu/artificial-intelligence-education/> (dostęp: 26.04.2025).

InviNets, *AI w logistyce – czyli sztuczna inteligencja w transporcie*, Pobrano z: <https://invinets.com/ai-w-logistyce-sztuczna-inteligencja-w-transporcie/> (dostęp: 27.04.2025).

James Madison University, *Ethics of Artificial Intelligence in Education*, Pobrano z: <https://guides.lib.jmu.edu/AI-in-education/ethics> (dostęp: 27.04.2025).

Kelly R., *Survey: 86% of students already use AI in their studies. Campus Technology*, 28 sierpnia 2024 r., Pobrano z: <https://campustechnology.com/articles/2024/08/28/survey-86-of-students-already-use-ai-in-their-studies.aspx> (dostęp: 26.04.2025).

Kilińska A., *Darktrace: system, który uczy się użytkowników*, CRN Polska, 16 listopada 2022 r., Pobrano z: <https://crn.pl/artykuly/darktrace-system-ktory-uczy-sie-uzytkownikow/> (dostęp: 27.04.2025).

KPMG Polska, *Polskie firmy coraz częściej stawiają na sztuczną inteligencję*, 11 listopada 2024 r., Pobrano z: <https://kpmg.com/pl/pl/home/media/press-releases/2024/11/media-press-polskie-firmy-coraz-czesciej-stawiaja-na-sztuczna-inteligencje.html> (dostęp: 27.04.2025).

Lacroix T., Prince S. J. D., *Deep Learning And Ethics*, Pobrano z: <https://arxiv.org/pdf/2305.15239> (dostęp: 26.04.2025).

Lesonky R., *How AI is transforming the small business workplace*, Forbes, 19 lutego 2025, Pobrano z: <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2025/02/19/how-ai-is-transforming-the-small-business-workplace/> (dostęp: 27.04.2025).

Maynez J., Narayan S., Bohnet B., McDonald R., *On Faithfulness and Factuality in Abstractive Summarization*, In Proceedings of ACL, 2020.

McGee P., *Outsourcing thinking: Implications of generative AI tools in higher education*, Educational Technology Research and Development, 2023.

Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w edukacji, Raport PARP, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Wykorzystanie-sztucznej-inteligencji-w-edukacji.pdf>

UNESCO, *AI and education: Guidance for policy-makers*, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021.

World Economic Forum, *Education 4.0: Here are 3 skills students will need for the jobs of the future*, 2022.

Zhang T., *The use of AI in education: Understanding the student's perspective*, Forbes Technology Council, 1 lipca 2024 r., Pobrano z: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/07/01/the-use-of-ai-in-education-understanding-the-students-perspective/> (dostęp: 26.04.2025).

ETHICAL CHALLENGES OF USING AI FROM A STUDENT'S PERSPECTIVE

Abstract: The aim of the article is to identify the risks and ethical challenges associated with the use of artificial intelligence. The study was conducted in the form of an online survey among students of various fields at Polish universities. Respondents indicated a range of risks related to the use of AI in the educational process. They primarily emphasized the risk of plagiarism, excessive reliance on technology, unequal access to AI-based tools, dependence on technology, and the dehumanization of the learning process. The responses also highlighted the issue of unethical use of AI and the need to introduce clear rules for its oversight. According to the respondents, responsibility for monitoring its use should primarily lie with teachers and lecturers, external institutions, and technology developers.

Keywords: artificial intelligence, ethics, education

WPŁYW CYFRYZACJI NA SEKTOR MŚP

Streszczenie: Celem artykułu jest ocena poziomu cyfryzacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w Polsce oraz identyfikacja barier utrudniających wdrażanie nowych technologii. W ramach opracowania przedstawiono podejścia definicyjne dotyczące cyfryzacji, a także przeanalizowano jej znaczenie dla funkcjonowania firm z sektora MŚP. Podstawę empiryczną stanowią wyniki badania ilościowego zrealizowanego na próbie 1000 przedsiębiorstw, odzwierciedlającej strukturę całego sektora MŚP w Polsce pod względem wielkości firmy, branży (według kodu PKD dominującej działalności) oraz makroregionu. Zastosowano technikę CATI (Computer Assisted Telephone Interview) oraz analizę danych zastanych (desk research i dane sprawozdawcze BGK). Badanie zostało przeprowadzone przez CBM Indicator na zlecenie Banku Gospodarstwa Krajowego w dniach 2–30 czerwca 2023 roku. Wyniki wskazują na zróżnicowany poziom wdrożenia rozwiązań cyfrowych oraz na obecność istotnych barier – w tym ograniczonych zasobów finansowych i kompetencyjnych – które hamują proces transformacji. Ograniczeniem badania jest niewielka próba oraz jego jednorazowy charakter.

Słowa kluczowe: cyfryzacja, MŚP, przychody przedsiębiorstw, technologia, automatyzacja, koszty, analityka danych

WSTĘP

Zmiany, jakie zachodzą w kontekście technologii, stanowią istotne wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw, a szczególnie dla sektora MŚP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa), który wytwarza prawie 50% PKB i stanowi około 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce (stan na 2024 rok)¹. Zmiany te dają jednocześnie szanse na lepszą i efektywniejszą interakcję z klientami i sprawniejsze ich pozyskiwanie. Ważne jest, aby dana jednostka gospodarcza była konkurencyjna, natomiast zależy to w dużej mierze od dostosowania się do

¹ PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2024.pdf (dostęp: 01.07.2025).

technologicznych oraz wirtualnych wymagań, które współcześnie mają istotne znaczenie. Wraz z rozwijającą się technologią, obserwowane są nowe zmiany gospodarcze. Współcześnie wiele obszarów życia nie ma już odzwierciedlenia w kontekście materialnym. Nowa, wirtualna i cyfrowa rzeczywistość jest więc głównym wyzwaniem, któremu przedsiębiorstwa muszą sprostać, aby utrzymać się na rynku².

Postępująca cyfryzacja jest jednym z głównych czynników wpływających na kształt współczesnych gospodarek. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych, automatyzacja działań operacyjnych oraz rosnące znaczenie sztucznej inteligencji przyczyniają się do zwiększania efektywności zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i całych sektorów gospodarki. W realiach nasilającej się globalnej konkurencji i dynamicznego postępu technologicznego, coraz większego znaczenia nabiera ocena wpływu procesów cyfryzacyjnych na wydajność ekonomiczną. Kluczowe staje się zrozumienie, w jaki sposób nakłady na technologie cyfrowe przekładają się na poprawę produktywności, rozwój innowacyjności oraz wzrost konkurencyjności na rynkach krajowych³.

Ewolucja gospodarki cyfrowej w Polsce

Gospodarka cyfrowa jest współcześnie bardzo istotnym obszarem badań naukowych - powstają nowe publikacje oraz czasopisma jej poświęcone. Definicja gospodarki cyfrowej pierwszy raz pojawiła się w latach 90. XX wieku. Według Tapscotta świat wkracza w erę sieciowej inteligencji, w której dzięki pomocy technologii ludzie oraz maszyny łączą się ze sobą. W 2000 roku Brynjolfsson i Kahin zaproponowali swoją definicję, według której gospodarka cyfrowa jest nadal niezrealizowaną i ostatnią transformacją każdego sektora gospodarki, dzięki komputerowej digitalizacji danych oraz informacji⁴.

W latach 90. XX wieku także zaczęto zdawać sobie sprawę z tego, że komputery nie są tylko chwilową modą lub pewnego rodzaju ciekawostką, ale przede wszystkim jest to odpowiednie narzędzie, które przydatne jest nie tylko w sferze prywatnej, ale także w biznesie ma różnorodne i szerokie zastosowanie. Jednak ceny komputerów były stosunkowo wysokie. Kosztowały one mniej więcej

² D. Miśków, *Poziom cyfryzacji przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022, s. 1.

³ J. Kozłowska, *Cyfryzacja a produktywność gospodarki: makroekonomiczne wyzwania i perspektywy*, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek 2025/01 (67), Konin 2025, s. 58.

⁴ M. Chądzyński, K. Gruzziel, E. Kacperska, T. Klusek, M. Utzig, *Rozwój gospodarki cyfrowej*, [w:] *Polska w dobie cyfryzacji*, SGGW, Warszawa 2021, s. 9.

tysiąc dolarów, więc nieliczni mogli sobie pozwolić na ich zakup. Uwarunkowania rozwoju gospodarki cyfrowej w Polsce były specyficzne – z jednej strony z racji nieefektywnej gospodarki PRL społeczeństwo było dość ubogie, nie tylko w porównaniu do Zachodu, ale także względem części krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a przedsiębiorstwa w większości przypadków rozpoczynały działalność z krańcowo niskim wyposażeniem kapitałowym. Z drugiej strony brak własnych doświadczeń sprawiał, że adaptacja technologii była łatwiejsza niż w krajach bardziej rozwiniętych. Przede wszystkim dotyczyło to nowych rozwiązań cyfrowych, które na tamte czasy były bardzo przełomowe np. sposobność komunikacji za pomocą e-mail. Absorpcja wszelkiego sprzętu wysokich technologii przez polski rynek na początku XXI wieku była bardzo prężna i dynamiczna. W 2000 roku sprzedano 900 tys. komputerów, a już w 2005 roku było to około 1,8 mln urządzeń. Taka dynamika sprzedaży utrzymywała się z kilkudziesięcioprocentowym wzrostem. W konsekwencji posiadanie komputera w dzisiejszych czasach jest już tak powszechne, że Główny Urząd Statystyczny od 2019 roku przestał prowadzić badania, sprawdzające liczbę komputerów w gospodarstwach domowych. Obecność Internetu, komputerów stacjonarnych oraz laptopów w każdym domu jest oczywistością, która już nie wymaga żadnych badań⁵.

W ostatnich latach zaobserwowano, że sektor MŚP, ale także duże przedsiębiorstwa dostrzegają, że szeroka cyfryzacja wszelkich procesów może być bardzo kluczowa w kontekście osiągnięcia przewagi konkurencyjnej oraz odpowiedniego poziomu efektywności funkcjonowania, nie tylko w środowisku zewnętrznym, ale i wewnętrznym. Warto wspomnieć tu na przykład o projekcie spółki Fabryka Farb i Lakierów Śnieżka S.A. pt. „Change IT”, który został sfinansowany przez wypracowaną nadwyżkę kapitałową. Cyfryzacja była projektem, który był realizowany równo z modernizacją infrastruktury logistycznej i wytwórczej. Systemy, które decydowały o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zostały poddane wymianie. Przedsiębiorstwo Śnieżka odnotowała, że „wynikiem transformacji powinno być mocne zintegrowanie technologii cyfrowych z procesami biznesowymi. Aby ten proces się powiódł, należy dobrze sprecyzować cele projektu i nadać im priorytety”⁶. Z racji tego, zorganizowała specjalne spotkanie z kadrą zarządzającą, podczas którego przedstawiła cele transformacji cyfrowej. Przedsiębiorstwo na bieżąco zbierało opinie klientów na temat efektywności produkcyjnej. Spółka

⁵ *Cyfryzacja sektora MŚP w Polsce*, https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2023/11/02.11.2023-Raport-Cyfryzacja-sektora-MSP-w-Polsce.pdf?fbclid=IwY2xjawJeKIlleHRuA2FlbQlXMAABHrALpbynRrMHSrKU0MPZHI_DJhemn2mKjSdp9b3yRUz_zKRuWS5N_QppijUP_aem_JG0AorSjC1qd7qc5AmM0Q, s. 4, 5, 8 (dostęp: 05.04.2025).

⁶ *Ibidem*, s. 8.

Śnieżka doszła do wniosku, że „nie interesuje ją funkcjonalność, tylko efekt jej wprowadzenia. Dlatego projekt jest cały czas prowadzony przez pryzmat biznesowy, a nie technologiczny. Technologia oczywiście musi w projekcie zaistnieć, bo jest czynnikiem umożliwiającym wprowadzanie zmian, ale to biznes jest siłą napędową”⁷. Cyfryzacja więc była wdrażana etapami, po kolei były obserwowane jej skutki. To tylko jeden z nielicznych przykładów pokazujący, działania, które miały wymierne skutki biznesowe. Podobne projekty czy też działania prowadzone są także przez mniejsze przedsiębiorstwa⁸.

Stan cyfryzacji sektora MŚP w Polsce

Cyfrowa transformacja przedsiębiorstw stanowi ważny, choć niepozbawiony wyzwań element szerszego procesu cyfryzacji całej gospodarki. Szczególnie silnie wpływa ona na sektor usług, w którym wyróżniają się zwłaszcza branże finansowe oraz bankowe. Tradycyjne sektory gospodarki są na nią mniej podatne. Warto również zauważyć, że to właśnie mniejsze podmioty gospodarcze często lepiej adaptują się do zmian związanych z cyfryzacją.

Przemiany cyfrowe wpływają także na globalne układy rynkowe. Internet, niwelując bariery geograficzne, przekształca klasyczne rozumienie lokalizacji i dystansu. Przedsiębiorstwa mogą łatwo dotrzeć nie tylko do klientów krajowych, ale również międzynarodowych, często bez konieczności ponoszenia wysokich kosztów. Co istotne, dzięki międzynarodowym platformom cyfrowym szansę na rozwój poza granicami kraju otrzymują także małe i średnie przedsiębiorstwa. Konsumenci natomiast, niezależnie od miejsca zamieszkania, zyskują dostęp do szerokiej gamy produktów z całego świata. Nowe realia otwierają przed biznesem szereg możliwości, ale jednocześnie stawiają przed nim wyzwania – wymagają one znacznych nakładów na technologie, wprowadzania zmian organizacyjnych, rozwijania kompetencji cyfrowych wśród pracowników oraz wdrażania innowacyjnych modeli działania, co może być problematyczne szczególnie dla sektora MŚP⁹.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce wykazują relatywnie wysoki poziom świadomości w zakresie potrzeby cyfrowej transformacji. Mimo to, aż 20% podmiotów z tego sektora wciąż nie wykorzystuje żadnych narzędzi cyfrowych

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

⁹ M. Chądzyński, K. Gruziel, E. Kacperska, T. Klusek, M. Utzig, *Rozwój gospodarki cyfrowej...*, op.cit., s. 15.

(stan na 2023)¹⁰. W zdecydowanej większości są to mikroprzedsiębiorstwa. Podczas gdy małe i średnie jednostki gospodarcze w dużym stopniu zaimplementowały już przynajmniej część rozwiązań cyfrowych, to podmioty mikro – niezależnie od gałęzi działalności – zazwyczaj dopiero rozpoczynają swoją drogę ku cyfryzacji. Pewnym wyjątkiem od tej reguły jest sektor usług profesjonalnych, naukowych i technicznych, gdzie stopień zaawansowania transformacji jest nieco wyższy. W tabeli 1 zaprezentowano dane dotyczące stanu cyfryzacji sektora MŚP w Polsce¹¹.

Tabela 1. Wykorzystywanie technologii cyfrowych – zróżnicowanie ze względu na wielkość przedsiębiorstwa w 2023 roku (%)

Podejmowane działania	Mikro przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Ogółem
Wykorzystanie mediów społecznościowych do promocji firmy	49,3	66,8	74,3	50
Korzystanie z usług przetwarzania w chmurze	38,2	66,1	80,3	39,4
Korzystanie z oprogramowania w celu ułatwienia współpracy wewnątrz firmy (np. Microsoft Teams, WhatsApp, Slack, Yammer)	30,8	82,2	86,2	32,9
Wykorzystanie mediów społecznościowych do rekrutacji pracowników	30,5	84,4	87,2	32,7
Fakturowanie elektroniczne	22,2	68	72,1	24,1
Wykorzystanie sztucznej inteligencji	4,3	4,4	35,6	4,5

¹⁰ *Cyfryzacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia*, https://www.bgk.pl/files/public/Raporty/Raport_cyfryzacja_BGK.pdf?fbclid=IwY2xjawJeKGxleHRuA2FlbQIxMAABHj6CTL0F0S6MNnZXIPVmR0_HdDIFzUMM4aTElN6ndfIX-iB9gUrCFjWDAIja_aem_Qn_UF__u8oR1zHpqww5kYA, s. 4 (dostęp: 06.04.2025).

¹¹ Ibidem, s. 4.

Podjęmowane działania	Mikro przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Ogółem
Handel internetowy za pośrednictwem własnej strony internetowej lub innych portali sprzedażowych	2,2	23,5	34,4	3,1
Korzystanie z oprogramowania do monitorowania produkcji lub innych działań firmy (np. ERP, CRM)	2,3	8,7	54,8	2,9
Korzystanie i analiza Big Data	2,3	6,5	38,7	2,7
Indeks zaangażowania w transformację cyfrową (skala 0-9)	1,82	4,11	5,64	1,92
Odchylenie standardowe	1,44	1,52	1,85	1,53

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BGK, *Cyfrizacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia*, https://www.bgk.pl/files/public/Raporty/Raport_cyfrizacja_BGK.pdf?fbclid=IwY2xjawJeKGxleHRuA2FlbQIxMAABHj6CTL0F0S6MNnZXIPVmR0_HdDIFzUMM4aTEIN6ndfIXiB9gUrCFjWDalja_aem_Qn_UF__u8oR1zHpqww5kYA, s. 9 (dostęp: 06.04.2025).

Największe różnice między przedsiębiorstwami dotyczą przede wszystkim zakresu wdrażania poszczególnych technologii. Przykładowo – z usług przetwarzania danych w chmurze korzysta aż 80% przedsiębiorstw średniej wielkości, podczas gdy wśród małych podmiotów odsetek ten wynosi 66%. W przypadku mikroprzedsiębiorstw z rozwiązania tego korzysta jedynie nieco ponad 38% spośród wszystkich przedsiębiorstw.

Skala działalności przedsiębiorstwa ma także znaczenie przy wykorzystaniu narzędzi takich jak media społecznościowe do celów promocyjnych – w tym obszarze odsetek podmiotów stosujących te rozwiązania wynosi odpowiednio 74% dla przedsiębiorstw średnich, w przybliżeniu 67% dla małych i 49% dla mikro. Podobna zależność widoczna jest w handlu internetowym – udział podmiotów gospodarczych, które zaimplementowały takie rozwiązania wynosiła kolejno 34%, 23,5% i 2%. Wszystkie analizowane technologie są najczęściej wykorzystywane przez średnie przedsiębiorstwa, które zdecydowanie wyprzedzają pod tym względem zarówno mikro-, jak i małe podmioty. Jest to zauważalne także w przypadku najbardziej zaawansowanych narzędzi, takich jak sztuczna inteligencja,

analiza danych czy specjalistyczne oprogramowanie do monitoringu procesów produkcyjnych lub innych aspektów działalności podmiotów gospodarczych. Warto jednak zaznaczyć, że niektóre rozwiązania, takie jak wewnętrzne systemy komunikacji, wykorzystanie mediów społecznościowych w rekrutacji czy elektroniczne fakturowanie, są w małych przedsiębiorstwach stosowane niemal równie często, jak w podmiotach gospodarczych średniej wielkości¹².

Tabela 2. Wykorzystanie technologii cyfrowych – różnicowanie ze względu na wielkość przedsiębiorstwa i sektor działalności w 2023 roku

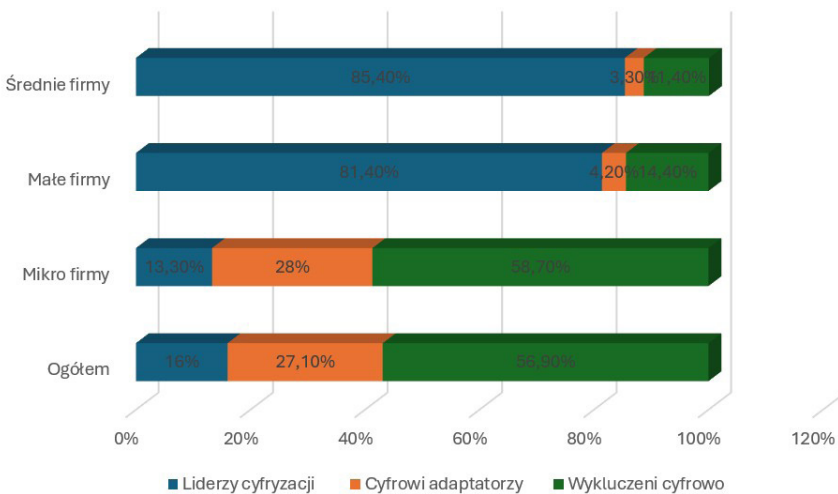
Indeks zaangażowania w transformację cyfrową (skala 0-9)	Mikro przedsiębiorstwa	Małe przedsiębiorstwa	Średnie przedsiębiorstwa	Ogółem
Przemysł	1,63	4,05	5,38	2,91
Budownictwo	1,72	4,31	5,38	3,01
Handel	1,91	4,38	6,4	3,32
Transport i gospodarka magazynowa	1,3	3,9	7	2,5
Edukacja i kultura	1,9	3,87	5,57	2,92
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	2,37	4	5,62	3,04
Działalność finansowa, ubezpieczeniowa, rynek nieruchomości	1,49	4,43	4,36	2,62
Hotelarstwo i gastronomia	2,06	4	6	2,87
Pozostałe usługi	1,84	3,7	5,56	2,73
Średnia ogółem	1,82	4,11	5,64	1,92

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BGK, *Cyfryzacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia*, https://www.bgk.pl/files/public/Raporty/Raport_cyfryzacja_BGK.pdf?fbclid=IwY2xjawJeKGxleHRuA2FlbQlXMAABHj6CTL0F0S6MNnZXlPVmR0_HdDIFzUMM4aTElN6ndfIXiB9gUrCFjWDaIja_aem_Qn_UF_u8oR1zHpqww5kYA, s. 11 (dostęp: 06.04.2025).

Na podstawie analizy danych zawartych w tabeli 2 można zauważyć, że w mikroprzedsiębiorstwach najwięcej rozwiązań cyfrowych stosuje się w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (wartość indeksu cyfryzacji 2,37 w skali 0-9) oraz w hotelarskiej i gastronomicznej (2,06). W małych przedsiębiorstwach

¹² Ibidem, s. 9.

to w branży finansowej, ubezpieczeniowej (4,43) oraz w handlu (4,38) używa się w większej skali narzędzi cyfrowych. Natomiast w średnich przedsiębiorstwach narzędzia cyfrowe wykorzystuje się w największej skali w transporcie i gospodarce magazynowej (7) oraz w handlu (6,4). Można wysnuć wniosek, że poziom cyfryzacji przede wszystkim zależy nie od typu sektora w którym prowadzona jest działalność gospodarcza, ale od wielkości danego przedsiębiorstwa. Widać, że to średnie przedsiębiorstwa w większym stopniu korzystają z możliwości cyfryzacji w porównaniu z małymi podmiotami, które z kolei korzystają z cyfrowych technologii w dużo istotniejszym stopniu niż mikroprzedsiębiorstwa. Z racji dominacji mikroprzedsiębiorstw w strukturze działalności gospodarczej, będą one wpływać w największym zakresie na wielkość indeksu ogółem.

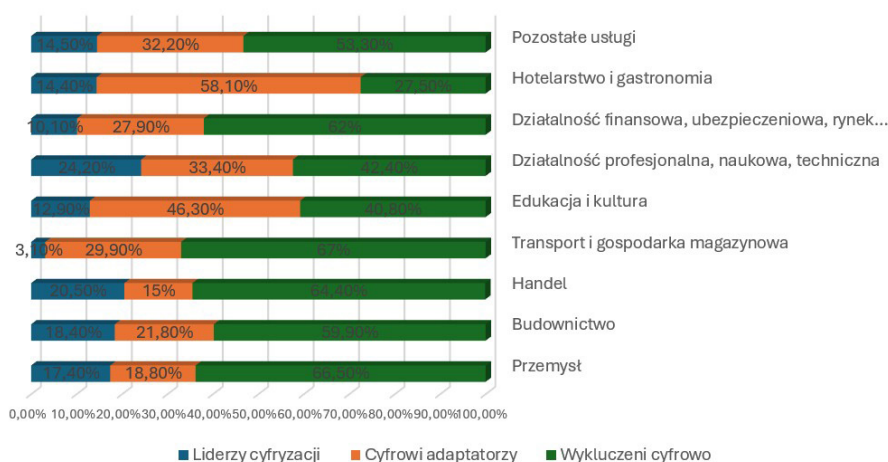


Wykres 1. Pozycja rynkowa we wdrażaniu rozwiązań cyfrowych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa w 2023 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BGK, *Cyfryzacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia*, https://www.bgk.pl/files/public/Raporty/Raport_cyfryzacja_BGK.pdf?fbclid=IwY2xjawJeKGxleHRuA2FlbQlXMAABHj6CTL0F0S6MNnZXlPVmR0_HdDlFzUMM4aTElN6ndfXiB9gUrCFjWDaIja_aem_Qn_UF_u8oR1zHpqww5kYA, s. 12 (dostęp: 06.04.2025).

Biorąc pod uwagę informacje zawarte na wykresie 1 można wskazać, że zarówno średnie przedsiębiorstwa (85,4%), jak i małe podmioty (81,4%) w większości przynależą do grupy liderów cyfryzacji, co oznacza, że rozwiązania technologiczne mają dla nich duże znaczenie. Jednostki te dzięki temu są konkurencyjne i łatwiej im pozyskiwać nowych klientów. W przypadku mikroprzedsiębiorstw

aż 58,7% z nich należy do wykluczonych cyfrowo, liderami jest zaledwie 13,3% tego typu podmiotów. Można więc stwierdzić, że mikroprzedsiębiorstwa wykazują mniejsze tempo rozwoju w stosunku do pozostałych grup przedsiębiorstw sektora MŚP. Z tego też powodu mogą mieć duże problemy z uzyskaniem odpowiedniego poziomu konkurencyjności i stabilności na rynku.



Wykres 2. Pozycja rynkowa we wdrażaniu rozwiązań cyfrowych według kryterium sektora działalności gospodarczej w 2023 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie BGK, *Cyfryzacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia*, https://www.bgk.pl/files/public/Raporty/Raport_cyfryzacja_BGK.pdf?fbclid=IwY2xjawJeKGxleHRuA2FlbQlxMAABHj6CTL0F0S6MNnZXlPVmR0_HdDIFzUMM4aTElN6ndflXiB9gUrCFjWDaIja_aem_Qn_UF_u8oR1zHpqww5kYA, s. 13 (dostęp: 06.04.2025).

Z wykresu 2 wynika, że liderzy cyfryzacji występują głównie w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (24,2%) oraz w handlu (20,5%) i budownictwie (18,4%). Można dostrzec, że są to sektory, które najbardziej rozwijają się pod względem cyfryzacji. Z kolei wykluczeni cyfrowo plasują się głównie w transporcie i gospodarce magazynowej (67%); przemyśle (66,5%); handlu (64,4%) oraz w działalności finansowej, ubezpieczeniowej i rynku nieruchomości (62%). Są to branże, które w większym stopniu powinny zadbać o rozwój technologii cyfrowych. Przedsiębiorstwa, które należą do hotelarstwa i gastronomii (58,1%) oraz edukacji i kultury (46,3%) są najczęściej postrzegani jako cyfrowi adaptatorzy.

Małe oraz średnie przedsiębiorstwa w umiarkowanym zakresie radzą sobie z wdrażaniem nowych technologii oraz z postępem cyfryzacji w Polsce. Kluczowa jest więc odpowiedź na pytanie o przyczyny obserwowanego zróżnicowania oraz o bariery, które uniemożliwiają, bądź utrudniają podmiotom gospodarczym zwiększanie skali cyfryzacji. W kontekście badań należy wskazać, że do grupy głównych czynników należą: ograniczony czas, brak wiedzy oraz niewystarczające środki¹³.

Przedsiębiorcy z sektora MŚP w Polsce wskazują głównie pozytywne skutki cyfryzacji, jednak dostrzegają także pewne trudności związane z tym procesem. Z przeprowadzonych badań BFG wynika, że największą barierą, która utrudnia cyfryzację polskich podmiotów gospodarczych, jest zbyt mała liczba specjalistów IT na rynku, na co zwraca uwagę aż 43% badanych. Kolejnym ważnym problemem jest niedostateczna dostępność funduszy na niezbędne inwestycje (41% przedsiębiorców). Pomimo szerokiej świadomości korzyści płynących z transformacji cyfrowej, wciąż co piąta jednostka gospodarcza nie wdraża rozwiązań technologicznych, które mogłyby zwiększyć jej efektywność. Ograniczony dostęp do finansowania pozostaje jedną z głównych przeszkód w cyfryzacji MŚP. Odpowiedzi przedsiębiorców wskazują, że problem ten występuje niezależnie od wielkości firmy – dotyczy zarówno dużych, jak i małych podmiotów¹⁴.

Przeprowadzane przez Ministerstwo Rozwoju i Technologii badania „Advancing The Digital Transformation of Polish Enterprises” udowodniły, że polskie małe i średnie przedsiębiorstwa mają świadomość potrzeby wdrażania rozwiązań cyfrowych w celu zwiększenia swojej konkurencyjności. Mimo to, ich budżety na cyfryzację ograniczają się zazwyczaj do 5% rocznych wydatków, a plany zwiększenia tych nakładów w 2024 roku były nieistotne¹⁵. Również wdrażanie nowych technologii w jednostkach gospodarczych nadal nie jest priorytetem. Generalnie, przedsiębiorcy przywiązują umiarkowaną wagę do procesu cyfryzacji. Za wprowadzenie rozwiązań cyfrowych w podmiocie najczęściej odpowiada właściciel danego przedsiębiorstwa. Właściciele zwykle finansują te zmiany z własnych zasobów. W 2023 roku jedynie 9% podmiotów gospodarczych korzystało z dotacji lub grantów przeznaczonych na transformację cyfrową¹⁶. W przypadku jednostek

¹³ *Cyfryzacja w sektorze MŚP*, https://pracodawcagodnyzaufania.pl/cyfryzacja-w-sektorze-msp/?fbclid=IwY2xjawJeKJpleHRuA2FlbQIxMAABHj6CTL0F0S6MNnZXlPVmR0_HdDIFzUMM4aTElN6ndfIX-iB9gUrCFjWDalja_aem_Qn_UF__u8oR1zHpqww5kYA (dostęp: 06.04.2025).

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ *Bariera w transformacji cyfrowej MŚP – diagnoza i segmentacja przedsiębiorców*, <https://www.gov.pl/web/ai/bariery-w-transformacji-cyfrowej-msp--diagnoza-i-segmentacja-przedsiębiorców> (dostęp: 06.04.2025).

¹⁶ Ibidem.

gospodarczych, które nie planują implementacji rozwiązań cyfrowych, głównym tego powodem jest brak dostrzeganej potrzeby. Większość przedsiębiorców uważa, że administracja publiczna stara się promować cyfryzację, jednak nie zapewnia wystarczającego wsparcia dla małych i średnich podmiotów gospodarczych w zakresie wdrażania nowoczesnych technologii¹⁷.

Korzyści płynące z cyfryzacji oraz jej wpływ na sytuację finansową MŚP

Cyfryzacja stwarza wiele szans dla przedsiębiorstw. Przede wszystkim daje możliwość¹⁸: budowania pozytywnego wizerunku, powiększania oferty własnych usług i towarów- nie tylko na rynkach krajowych, ale też zagranicznych, promowania podmiotu w Internecie oraz polepszenia wymiany informacji między klientami a dostawcami, co pomaga w efektywniejszym zarządzaniu relacjami z nimi oraz komunikacji. Ponadto daje sposobność do lepszego dopasowania dóbr do konkretnych grup klientów czy stwarzania odpowiednio dopasowanych strategii sprzedażowych¹⁹.

Jednak korzyści tych jest znacznie więcej. Można wśród nich wymienić w szczególności²⁰:

- wzrost produktywności i efektywności – jest to podstawowa korzyść wynikająca z transformacji cyfrowej. Narzędzia cyfrowe pomagają w zautomatyzowaniu zadań, które trzeba wykonywać ręcznie np.: fakturowanie, wprowadzanie danych lub zarządzanie zapasami. Dzięki temu osoby zatrudnione na stanowiskach mogą poświęcić swój czas na bardziej wartościowe i strategiczne zadania, takie jak rozwój biznesu, innowacje czy obsługa klientów. Ponadto cyfryzacja pomaga w wydajniejszej i skuteczniejszej współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa. Platformy wideokonferencji, oprogramowania do zarządzania projektami czy narzędzia chmurowe ułatwiają znacznie pracę pomiędzy pracownikami, komunikację między nimi czy zwiększanie wiedzy, niezależnie od miejsca, w którym pracują członkowie danych zespołów;

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ D. Miśków, *Poziom cyfryzacji przedsiębiorstw w Polsce...*, op.cit., s. 3.

¹⁹ Ibidem.

²⁰ 5 kluczowych korzyści z cyfrowej transformacji biznesowej dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), <https://jpweber.com/5-kluczowych-korzysci-z-cyfrowej-transformacji-biznesowej-dla-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-msp> (dostęp: 07.04.2025).

- udoskonalona analityka danych – technologia cyfrowa daje szersze możliwości analityki danych, które wspierają pracowników lub kierowników w podejmowaniu efektywniejszych decyzji opartych na danych. Dzięki temu mogą wyprzedzić konkurencyjne podmioty przez osadzenie się w realnych danych i minimalizacji niepewności decyzji. Analizując i gromadząc potrzebne dane o klientach, rynkach czy działaniach, sektor MŚP może uzyskać odpowiedni wgląd w możliwości i trendy, które są trudne do identyfikacji bez narzędzi cyfrowych;
- wyższa jakość obsługi klientów – jest to kolejna zaleta transformacji cyfrowej, dzięki której podwyższa się jakość obsługi konsumentów. Technologie te pomagają w dostarczeniu klientom atrakcyjniejszej i bardziej spersonalizowanej obsługi, co daje zwiększenie przychodów, lojalności czy satysfakcji. Istotne znaczenie mają np.: media społecznościowe, na których można udostępniać promocje, aktualizować usługi czy zapewnić klientom obsługę w czasie realnym. To gwarantuje mocniejszą relację pomiędzy dostawcą a klientem oraz pozwala stworzyć bardziej pozytywny wizerunek danego przedsiębiorstwa;
- redukcja kosztów – skutek ten jest jednym z argumentów najbardziej przekonujących przedsiębiorców do wprowadzenia cyfryzacji. Dzięki tej technologii przedsiębiorstwa mogą ograniczyć „papierowe” procesy, automatyzować czynności, które są wykonywane ręcznie. Oprócz tego sektor ten zmniejszy liczbę błędów, zaoszczędzi czas czy zwiększy wydajność, co prowadzi do wzrostu oszczędności. Następną zaletą jest zmniejszenie kosztów związanych z wynajmowaniem przestrzeni biurowej. Dzięki cyfryzacji spotkania mogą odbywać się online, więc pracownicy nie muszą wychodzić z domu. Ponadto transformacja cyfrowa daje możliwość zaoszczędzenia środków w kontekście reklamy i marketingu. Takie platformy jak media społecznościowe, reklama cyfrowa czy e-mail marketing, mogą dotrzeć do większej rzeszy odbiorców w bardziej skuteczny sposób, a co najważniejsze w dużo tańszy sposób niż reklamy tradycyjne, które pochłaniają większe środki i nie są tak efektywne.

Instytut Badawczy ICAN Research w 2019 roku przeprowadził badania dotyczące wpływu transformacji cyfrowej na przychody przedsiębiorstw. Badani, którzy reprezentowali różne branże, stwierdzili, że cyfryzacja w znaczny sposób wpłynęła na wzrost przychodów. Polskie przedsiębiorstwa dostrzegają potencjał cyfryzacji i mają świadomość, że dzięki niej mają szansę zyskać nowe

źródło przewagi nad konkurencją. Jednocześnie właściciele często muszą szukać wykwalifikowanych dostawców i doradców, a to kosztuje. Wzrost przychodów w następstwie transformacji cyfrowej nie jest taki sam we wszystkich sektorach. Z powyższych badań wynika także, że największy wpływ transformacji na finanse obserwowany jest w sektorze usługowym. Ważnym jest, że w ostatnich latach cyfryzacja wpływa na handel. E-commerce wprowadził do tego sektora nowe działania i ich standardy, które branża handlu adaptuje w tradycyjnych obszarach swoich działań. Nowy handel cechuje się działalnością opartą na cyfryzacji. Działania takie są charakterystyczne jednak przede wszystkim w przypadku podmiotów, które są zdolne do ponoszenia tego rodzaju wydatków. Mikroprzedsiębiorstwa często nie są w stanie pozyskać takich kapitałów. Badane podmioty potwierdziły, że cyfryzacja generuje coraz większe koszty dla ich przedsiębiorstw z racji tego, muszą szukać takich rozwiązań, aby optymalizować wydajność i koszty. Ponadto respondenci wiedzą, że sama transformacja cyfrowa pozwala optymalizować koszty i wydajność, w dużo większym stopniu niż za pomocą tradycyjnych technik. Wydają oni istotne środki na utrzymywanie aktualnych systemów, jednocześnie dbając o uwzględnienie ich w budżecie jako koszt rozwoju przedsiębiorstwa. Zdaniem respondentów kluczem do rozwoju przedsiębiorstw w tej materii jest zakup odpowiedniego systemu, ale przede wszystkim właściwa kalibracja rozwiązania i dopasowanie go do potrzeb grupy klientów²¹.

G. Westerman z MIT Sloan School of Management twierdzi, że technologia ma tak naprawdę zerową wartość dla biznesu. Wartość tę uzyskuje dopiero wtedy, kiedy zmienia strategię, sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego ważnym jest, aby podmioty gospodarcze ustalały hierarchię celów swoich inwestycji, biorąc pod uwagę, że mało jest organizacji, które posiadają niezbędne środki finansowe, techniczne czy ludzkie, aby dokonać fundamentalnych zmian ich działalności. Dodatkową zachętą do wprowadzania ich w życie, jest zauważalny wzrost przychodów przez podmioty, które już zdecydowały się na transformację cyfrową²².

²¹ *Wpływ cyfryzacji na przychody przedsiębiorstw*, https://www.ican.pl/b/wplyw-cyfryzacji-na-przychody-przedsiębiorstw/P2dqT4G8M?fbclid=IwY2xjawJeKH5leHRuA2FlbQIxMAABHhwApi2WfPuWM_UdJYCgOPTjcKqXsNg9kz5VtXxi3Ibj3XfB9m-FHjFIeYr_aem_gwt5am0tn1E8MjFcElNGiw (dostęp: 07.04.2025).

²² Ibidem.

Podsumowanie

Sektor MŚP odgrywa kluczową rolę w polskiej gospodarce, generując około 50% PKB (stan na 2024 rok). Nie da się jednak nie zauważyć, że to mikroprzedsiębiorstwa stanowią jego największą część – ponad 97% (stan na 2024 rok). To właśnie ich działania w istotny sposób kształtują wizerunek tego sektora. W następstwie postępu technologicznego przedsiębiorstwa te zmuszone są do automatyzacji swoich procesów i do rozwoju cyfryzacji. Jest to istotne przede wszystkim z punktu widzenia konkurencyjności. Każdy podmiot chce utrzymać się na rynku, osiągać jak największe zyski i być atrakcyjny dla swoich klientów, co wspierane być może inwestycjami w cyfryzację. Niestety mimo gotowości podjęcia działań, bardzo często przedsiębiorstwa te nie są w stanie przeznaczyć znaczących środków na nowoczesne technologie. Przedsiębiorstwa te dostrzegają fakt, że nie mają wystarczającej pomocy ze strony rządu, aby uzyskać potrzebne kapitały na rozwój technologii cyfrowej. W lepszej sytuacji są małe i średnie przedsiębiorstwa, które najczęściej wykazują wyższy poziom świadomości i posiadają większe kapitały, które przeznaczają znaczne środki na rozwój cyfryzacji, wiedzą, że przyniesie to przede wszystkim pozytywne skutki, takie jak: optymalizacja kosztów, wzrost przychodów, rozwój przedsiębiorstwa czy łatwiejsze pozyskiwanie nowych klientów.

Rosnące znaczenie współpracy w ramach procesów organizacyjnych sprawia, że doświadczeni liderzy coraz częściej koncentrują się na pracownikach, wiedzy oraz stwarzaniu im warunków do rozwoju i ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Wzrost udziału automatyzacji w codziennym funkcjonowaniu firm przynosi nową jakość i usprawnienia. Coraz większą rolę odgrywają aplikacje oraz urządzenia mobilne, szczególnie w obszarach związanych z obsługą klienta, finansami, zarządzaniem zasobami ludzkimi, logistyką, magazynowaniem czy administracją. Automatyzacja przepływu informacji pozwala zredukować czasochłonne, powtarzalne zadania — takie jak ręczne wypełnianie formularzy, generowanie i wysyłanie faktur, sprawozdań czy raportów. Dzięki mobilnym rozwiązaniom wspierającym realizację procesów, pracownicy mogą wykonywać swoje obowiązki z użyciem smartfonów lub tabletów. Z kolei zastosowanie sztucznej inteligencji i technologii, umożliwia automatyczne sterowanie procesami za pomocą czujników, a zaawansowana analityka pozwala skuteczniej przetwarzać duże zbiory danych. Z tego względu szybkie wdrażanie nowoczesnych technologii staje się warunkiem sprawnej realizacji procesów biznesowych²³.

²³ Bitkowska A., Szymborski M., *Cyfryzacja przedsiębiorstw z perspektywy procesowo-projektowej*, Warszawa 2023, s. 192-193.

Bibliografia

Bitkowska A., Szymborski M., *Cyfryzacja przedsiębiorstw z perspektywy procesowo-projektowej*, Warszawa 2023.

Chądzyński M., Gruziel K., Kacperska E., Klusek T., Utzig M., *Rozwój gospodarki cyfrowej*, [w:] *Polska w dobie cyfryzacji*, SGGW, Warszawa 2021.

Kozłowska J., *Cyfryzacja a produktywność gospodarki: makroekonomiczne wyzwania i perspektywy*, Zeszyty Naukowe ZPSB Firma i Rynek 2025/01 (67), Konin 2025.

Misków D., *Poziom cyfryzacji przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2022.

Netografia

5 kluczowych korzyści z cyfrowej transformacji biznesowej dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), <https://jpweber.com/5-kluczowych-korzysci-z-cyfrowej-transformacji-biznesowej-dla-malych-i-srednich-przedsiębiorstw-msp> (dostęp: 07.04.2025).

Bariery w transformacji cyfrowej MŚP – diagnoza i segmentacja przedsiębiorców, <https://www.gov.pl/web/ai/bariery-w-transformacji-cyfrowej-msp--diagnoza-i-segmentacja-przedsiębiorców> (dostęp: 06.04.2025).

Cyfryzacja sektora MŚP w Polsce, https://zpp.net.pl/wp-content/uploads/2023/11/02.11.2023-Raport-Cyfryzacja-sektora-MSP-w-Polsce.pdf?fbclid=IwY2xjawJeKIlleHRuA2FlbQIxMAABHrALpbynRrMHSrKU0MPZHI_DJhemn2mKjSdp9b3yRUz_zKRuWS5N_QppiJUP_aem_-JG0AorSjC1qd7qc5AmM0Q (dostęp: 05.04.2025).

Cyfryzacja w sektorze MŚP – szanse i ograniczenia, https://www.bgk.pl/files/public/Raporty/Raport_cyfryzacja_BGK.pdf?fbclid=IwY2xjawJeKGxleHRuA2FlbQIxMAABHj6CTL0F0S6MnNzXIPVmR0_HdDIFzUMM4aTEIN6ndfIX-iB9gUrCFjWDaIja_aem_Qn_UF__u8oR1zHpqww5kYA (dostęp: 06.04.2025).

Cyfryzacja w sektorze MŚP, https://pracodawcagodnizaufania.pl/cyfryzacja-w-sektorze-msp/?fbclid=IwY2xjawJeKJpleHRuA2FlbQIxMAABHj6CTL0F0S6MnNzXIPVmR0_HdDIFzUMM4aTEIN6ndfIX-iB9gUrCFjWDaIja_aem_Qn_UF__u8oR1zHpqww5kYA (dostęp: 06.04.2025).

PARP, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2024*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2024.pdf (01.07.2025).

Wpływ cyfryzacji na przychody przedsiębiorstw, https://www.ican.pl/b/wpływ-cyfryzacji-na-przychody-przedsiębiorstw/P2dqT4G8M?fbclid=IwY2xjawJeKH5leHRuA2FlbQIxMAABHhwApi2WfPuWM_UdJYCgOPtjcKqXsNg9kz5VtXxi3Ibj3XfB9m-FHjFIfEYr_aem_gwt5am0tn1E8MjFcElNGiw (dostęp: 07.04.2025).

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE SME SECTOR

Abstract: The aim of the article is to assess the level of digitalization in the small and medium-sized enterprises (SMEs) sector in Poland and to identify barriers hindering the implementation of new technologies. The paper presents definitional approaches to digitalization and analyzes its significance for the functioning of SMEs. The empirical basis consists of the results of a quantitative study conducted on a sample of 1,000 enterprises, representing the entire SME sector in Poland in terms of company size, industry (according to the dominant PKD activity code), and macro-region. The CATI technique (Computer Assisted Telephone Interview) and analysis of secondary data (desk research and BGK's reporting data) were applied. The study was conducted by CBM Indicator on behalf of the Bank Gospodarstwa Krajowego between June 2 and June 30, 2023. The results indicate a varied level of digital solutions implementation and the presence of significant barriers — including limited financial and competency resources — which hinder the transformation process. The limitation of the study is the small sample size and its one-time nature.

Keywords: small enterprises, medium-sized enterprises, importance of digitalization, role of digitalization, digitalization, state of digitalization, benefits of digitalization, SMEs, business revenues, evolution of digitalization

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA MIKRO, MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW - DOFINANSOWANIE WDRAŻANIA NOWYCH TECHNOLOGII

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja dostępnych źródeł finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, jako głównych podmiotów kształtujących gospodarkę Polski. Szczególną uwagę poświęcono możliwym opcjom dofinansowań wdrażania nowych technologii jako kluczowym wyznaczniku rozwoju opisywanego sektora w zmieniających się warunkach rynkowych. W niniejszej publikacji przedstawiono także informację dotyczące wagi potrzeb wdrażania nowych technologii jak i innowacji dla małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto zaprezentowano wnioski oraz rekomendacje co do wyboru źródeł finansowania, możliwych programów i dotacji na prowadzenie działalności gospodarczej.

Słowa kluczowe: źródła finansowania, dotacje, nowe technologie, małe i średnie przedsiębiorstwa

Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) aktualnie to jedne z najliczniejszych podmiotów w gospodarce Polski. Do wzrostu ich liczebności z pewnością przyczyniła się zmiana systemu Polski z komunistycznego na demokratyczny oraz gospodarki z centralnie sterowanej na gospodarkę rynkową w latach 90. XX wieku. Tym samym otworzyło to drogę dla prywatnych przedsiębiorców chcących zaistnieć na rynku. Rozwijali oni bowiem swoje firmy, oferując własne produkty bądź usługi, nieraz posiadające lepszą jakość niż wyroby hurtowe¹.

¹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012, s. 13-14.

Obecnie MŚP jako dominująca część polskiej gospodarki trwale zaznacza się w takich obszarach jak Produkt Krajowy Brutto (PKB) czy ilość zatrudnienia. Według raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) z 2024 roku mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MMŚP) generują 45,3% PKB Polski. Choć mikroprzedsiębiorstwa stanowią największą część sektora, ich udział w tworzeniu PKB wynosi 28,2%, podczas gdy małe przedsiębiorstwa generują 8,1%, a średnie 9,0%. Warto dodać, że udział MMŚP w tworzeniu PKB wzrósł w porównaniu z poprzednim rokiem, co jest wynikiem pozytywnej dynamiki rozwoju sektora, mimo że w poprzednich latach ich udział nieznacznie spadał².

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa również odgrywają dużą rolę w tworzeniu miejsc pracy. W 2023 roku MŚP zatrudniały 6,94 mln osób, co stanowiło 67,8% wszystkich zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw. Jednak to w szczególności mikroprzedsiębiorstwa zatrudniają największą liczbę pracowników – około 4,34 mln osób, co potwierdza, że mimo swojej niewielkiej skali, mają one ogromne znaczenie dla rynku pracy³.

Poniższe opracowanie ma charakter przeglądowy, którego głównym celem jest prezentacja dostępnych źródeł finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z szczególnym uwzględnieniem możliwości dofinansowania wdrażania nowych technologii, innowacyjności czy cyfryzacji firm. Główną metodą badawczą jest analiza narracyjna literatury zawierająca zarówno teoretyczne aspekty przedstawionej tematyki jak i wyniki badań empirycznych, które zostały opisane jak i zinterpretowane, aby przedstawić poruszaną problematykę w skondensowanym materiale jakim jest podany artykuł. W celu przygotowania pracy dokonano szerokiej kwerendy bibliograficznej z obszaru omawianej tematyki. Wybór tematu jest ponadto wynikiem zainteresowań własnych autora tekstu.

W artykule przedstawiono kolejno charakterystykę sektora MŚP, potrzeby finansowania wdrażania nowych technologii, źródła finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz dostępne źródła finansowania wdrażania nowych technologii. W wyniku eksploatacji literatury oraz wyników badań wtórnych zrodziła się hipoteza, iż dostępne źródła finansowania w szczególności w obszarze wdrażania nowych technologii czy innowacji stanowią kluczowy element rozwoju i modernizacji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

² Fundacja Instytut Przedsiębiorczości Społecznej, <https://fips.pl/podsumowanie-raportu-parp-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-w-2024/> (dostęp: 21.04.2025).

³ Ibidem.

Charakterystyka sektora MŚP

Definiując mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (MMŚP) lub zamieniając małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) warto przywołać podstawę prawną jaką jest ustawa z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo przedsiębiorców, która to uszczegóławia, znaczenie pojęć. Według niej mikroprzedsiębiorcą jest przedsiębiorca spełniający głównie dwa warunki. Mianowicie w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych, zatrudniał mniej niż 10 pracowników oraz osiągał roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro lub też suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 2 mln euro. Z kolei mały przedsiębiorca analogicznie zatrudnia mniej niż 50 pracowników oraz osiąga obrót nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro lub suma aktywów jego bilansu również nie przekracza 10 mln euro. Natomiast średni przedsiębiorca zatrudnia mniej niż 250 pracowników, a jego obrót roczny nie przekracza równowartości w złotych 50 milionów euro lub suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 43 milionów euro. Warto dodać, że mały przedsiębiorca nie może być mikroprzedsiębiorcą, a średni przedsiębiorca nie może być mikroprzedsiębiorcą ani małym przedsiębiorcą⁴.

Kolejnym źródłem prawnym określającym pojęcia omawianych jednostek jest ustawa o rachunkowości, która w artykule 3 doprecyzowuje wytyczne, które musi spełnić podmiot, aby klasyfikował się do danej grupy, jest to kolejno⁵:

1. Dla jednostki mikro nieprzekroczenie co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości w roku obrotowym, za który sporządza sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym ten rok obrotowy:
 - 2 000 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
 - 4 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,
 - 10 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty;

⁴ Ustawa z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo przedsiębiorców, Dz. U. 2018 poz. 646, art. 7.

⁵ Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 1994 Nr 121 poz. 591, art. 3.

2. Dla jednostki małej istnieją analogicznie kryteria z zmiennymi wartościami:
 - 33 000 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
 - 66 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,
 - 50 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty;
3. Również dla jednostki średniej zostały określone progi przez ustawodawcę:
 - 110 000 000 zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego,
 - 220 000 000 zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy,
 - 250 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty.

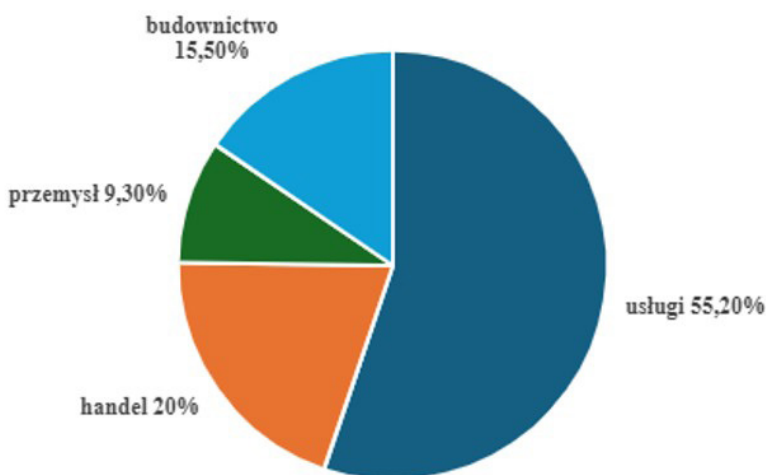
Szczegółowe zasady dotyczące opisywanej grupy przedsiębiorców można również znaleźć w regulacjach europejskich m.in. w Rozporządzeniu Rady UE 2022/1854 z dnia 6 października 2022 roku, w którym na kategorię przedsiębiorstw mikro, małych i średnich składają się przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 osób, i których obroty roczne nie przekraczają 50 mln euro, i/lub których roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln euro⁶.

W Polsce w sektorze MŚP można wyróżnić firmy działające w obszarach usług, handlu, przemysłu (produkcji), budownictwie oraz transporcie i magazynowaniu z czego małe i średnie przedsiębiorstwa w znacznym stopniu stanowią jednostki usługowe i handlowe. Bowiern według Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2024), wydawanym corocznie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, MŚP działają przede wszystkim w usługach i handlu (75,2%), rzadziej zaś w budownictwie i przemyśle co obrazuje poniższy wykres⁷.

⁶ Rozporządzenie Rady (UE) 2022/1854 z dnia 6 października 2022 r. w sprawie interwencji w sytuacji nadzwyczajnej w celu rozwiązania problemu wysokich cen energii, Dz.U.UE.L.2022.261I.1, art 2.

⁷ *PARP - Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2024)*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2024_29_10_2024.pdf (dostęp: 25.04.2025).

Wykres 1. Struktura sektora MŚP w Polsce według obszaru działalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportu o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce* (2024) - PARP, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2024_29_10_2024.pdf (dostęp: 25.04.2025).

Jak ukazuje wykres najliczniejszą grupę stanowią firmy z sektora usług - 55,2%. Co piąta firma działa w handlu - 20,0%, a prawie co siódma w budownictwie - 15,5%. Natomiast 9,3% przedsiębiorstw prowadzi działalność w przemyśle. Podana struktura jest charakterystyczna dla MŚP, gdyż duże przedsiębiorstwa antagonistycznie prowadzą głównie swoją działalność w przemyśle⁸.

Co warto nadmienić większość (86,1%) wszystkich przedsiębiorców z sektora MŚP to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej stanowią 13,9% mikro, małych i średnich przedsiębiorstw⁹.

Potrzeba finansowania wdrażania nowych technologii

Obecnie kluczowymi wyzwaniami rozwojowymi sektora małych i średnich przedsiębiorców jest ograniczony dostęp do kapitału, rosnące koszty prowadzenia działalności, niedobór wykwalifikowanej siły roboczej, konieczność wdrażania nowych technologii i cyfryzacji, zmienność otoczenia prawno-podatkowego, dostosowanie się do wymogów zrównoważonego rozwoju i transformacji

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.

energetycznej, a także zwiększona konkurencja na rynku krajowym i międzynarodowym. W niniejszym artykule kluczowa uwaga została skupiona na wyzwaniu konieczności finansowania wdrażania nowych technologii jako elementu determinującego rozwój przedsiębiorstw z obszaru poddanego analizie¹⁰.

Zarówno implementowanie nowych technologii, cyfryzacji czy szerzej ujmując innowacyjności do firm to niezwykle istotny element kształtujący ich konkurencyjność na rynku. Państwo wychodzi więc naprzeciw tym potrzebą posiadając rozbudowane struktury organizacyjno-administracyjne koordynujące politykę cyfrową oferując możliwości dofinansowań. Istniejące rozwinięte usługi publiczne wspierane nowymi technologiami czy edukacja obywateli w zakresie nowych technologii cyfrowych z pewnością wspierają przeobrażanie się gospodarki na bardziej nowoczesną, inteligentną i innowacyjną. Wśród kluczowych osiągnięć w dziedzinie cyfryzacji w Polsce można wskazać: przyjęcie w 2020 r. strategii rozwoju sztucznej inteligencji, która określa działania i cele w trzech perspektywach czasowych. Strategia ta ma na celu zwiększenie wpływu rozwiązań AI przy budowaniu potencjału krajowej gospodarki¹¹.

Dzięki odpowiednim rozwiązaniom wraz z wsparciem Państwa firma jest w stanie wysunąć się na prowadzenie oferując swoje produkty bądź usługi na najwyższym poziomie usprawnionym procesami technologicznymi oraz automatycznymi. Przechodząc więc do sedna, innowacyjność przedsiębiorstw to ich zdolność oraz gotowość do nieustannego poszukiwania i praktycznego wykorzystywania wyników badań naukowych, prac B+R, a także nowych koncepcji, technologii, idei czy wynalazków. Innowacje oznaczają bowiem wdrożone w przedsiębiorstwie nowe rozwiązania, które wyraźnie różnią się od dotychczas stosowanych w jednostce czy też wśród konkurentów¹².

Aby określić rolę nowych technologii w tym przede wszystkim nowatorskich systemów informatycznych jako najpopularniejszych wybieranych metod wdrażania innowacyjności, warto przywołać w jakich obszarach przedsiębiorstwa mają one zastosowanie, są to m.in.¹³:

1. Wspomaganie obsługi klienta
2. Automatyzacja procesów biznesowych

¹⁰ W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce - szanse i zagrożenia rynkowe*, Wydawnictwo EXANTE, Wrocław 2017, s. 11-14.

¹¹ M. Gołębiowska, K. Filipek (red.), *Cyfryzacja w państwach Europy Środkowo-Wschodniej*, Instytut Europy Środkowej, Lublin 2024, s. 174-175.

¹² Ibidem, s. 28-29.

¹³ *Enova 365*, <https://www.enova.pl/blog/poradnik-przedsiębiorcy/jaka-role-odgrywaja-siz-systemy-informatyczne-zarzadzania-w-przedsiębiorstwie/> (dostęp: 25.04.2025).

3. Planowanie produkcji, sprzedaży
4. Zarządzanie zapasami, dystrybucją
5. Identyfikowanie nowych źródeł zaopatrzenia
6. Sterowanie zakupami partnerów łańcucha dostaw
7. Komunikacja między partnerami
8. Wewnętrzne przetwarzanie zamówień
9. Wspomaganie procesu podejmowania decyzji strategicznych
10. Zarządzanie ryzykiem
11. Analiza i raportowanie danych z różnych dziedzin działalności firmy

Obecnie istnieje wiele różnych systemów informacyjnych zarządzania. Można tu wyróżnić: systemy informacyjne zarządzania (MIS - Management Information Systems), systemy wspomagania decyzji (Decision Support Systems - DSS), systemy informacyjne kierownictwa (Executive Information Systems - EIS), systemy wspomagania kierownictwa (Executive Support Systems - ESS) czy systemy eksperckie (Expert Systems - ES), i systemy oparte o bazy wiedzy (Knowledge Based Systems). Dodatkowo można także wyróżnić biurowe systemy informacyjne (Office Information Systems - OIS, lub Office Automation Systems - OAS)¹⁴.

Jednak do grupy systemów wartych dalszej analizie pod względem małych i średnich przedsiębiorstw zaliczyć można: systemy do zarządzania relacjami z klientami - CRM (Customer Relationship Management), które pozwalają na zbieranie i analizowanie danych dotyczących klientów, co umożliwia lepsze zrozumienie ich potrzeb i preferencji. Ponadto CRM pomagają w budowaniu długotrwałych relacji z klientami, co jest kluczowe dla zwiększenia ich lojalności i przyspieszenia procesu sprzedaży. Kolejnymi systemami istotnymi dla MŚP są systemy do zarządzania dokumentami – DMS (Document Management System), które umożliwiają przechowywanie i porządkowanie dokumentów w rejestrach oraz ich ewidencjonowanie zgodnie z jednolitym rzeczowym wykazem akt. Ostatnimi już najpowszechniej używanymi systemami są systemy planowania zasobów przedsiębiorstwa - ERP (Enterprise Resource Planning). Obecnie cieszą się one ogromnym powodzeniem jako należące do Zintegrowanych Systemów Informatycznych narzędzie zarządzania różnymi procesami biznesowymi, zarówno wewnętrznymi jak i zachodzącymi w najbliższym jego otoczeniu. ERP wykorzystywane jest do takich zadań jak np. planowanie produkcji, zarządzanie

¹⁴ *Encyklopedia zarządzania - informatyczny system zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Informatyczny_system_zarz%C4%85dzania (dostęp: 25.04.2025).

magazynami, kontrola jakości, zarządzanie relacjami z klientami oraz usprawnienie procesów finansowych¹⁵.

Przedstawione potrzeby wdrażania nowych technologii dla małych i średnich przedsiębiorstw w powyższym rozdziale dobitnie świadczą o konieczności ich finansowania, aby usprawnić działania organizacyjne. Wprowadzenie przedstawionych rozwiązań może dodatkowo redukować błędy, zmniejszać czas wykonywania zadań oraz usprawniać komunikację wewnątrz organizacji. Dzięki temu, przedsiębiorstwa mogą osiągać większą efektywność i skuteczność w realizacji swoich celów.

Źródła finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością posiadania aktywów obejmujących majątek trwały i obrotowy, a także odpowiednich środków finansowych umożliwiających ich finansowanie. Każde przedsiębiorstwo, aby powstać, funkcjonować oraz rozwijać się w dłuższym okresie, musi ponadto dysponować odpowiednim kapitałem. Dokładnie ma to miejsce również przypadku małych i średnich przedsiębiorstw¹⁶.

W warunkach gospodarki rynkowej funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw, wymaga skutecznego zarządzania posiadanym majątkiem. Majątek ten powinien ponadto być systematycznie odnawiany oraz rozbudowywany. Procesy te generują konieczność pozyskiwania kapitału ze źródeł zapewniających stabilność finansową oraz umożliwiających realizację celów strategicznych. Właściwy wybór sposobu finansowania oraz efektywne zarządzanie zgromadzonym kapitałem, przy respektowaniu jego podstawowych funkcji, są kluczowe dla zachowania równowagi finansowej firmy¹⁷.

Kapitał zaś stanowi zasoby finansowe udostępnione przedsiębiorstwu przez właścicieli i wierzycieli. W ujęciu szerokim obejmuje on wszystkie środki zaangażowane w działalność gospodarczą, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, własne oraz obce, a także o charakterze terminowym i bezterminowym. Definicja ta pozostaje w ścisłym związku z klasyfikacją źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw. Niniejsze przykłady źródeł finansowania MMŚP przedstawia poniższa tabela¹⁸.

¹⁵ *Enova 365*, <https://www.enova.pl/blog/poradnik-przedsiębiorcy/jaka-role-odgrywaja-siz-syste-my-informatyczne-zarzadzania-w-przedsiębiorstwie/> (dostęp: 25.04.2025).

¹⁶ J. Fila, E. Grzegorzczak, M. Paduszyńska, *Wybrane źródła finansowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022, s. 23-24.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Ibidem.

Tabela 1. Wybrane źródła finansowania MMŚP

Wewnętrzne	Zewnętrzne	
	Własne	Obce
kapitał własny	emisja akcji, udziałów	kredyty, pożyczki
bieżące wpływy, sprzedaż		emisja obligacji
odpisy amortyzacyjne	dopłaty akcjonariuszów, udziałowców	emisja papierów komercyjnych
sprzedaż zbędnego majątku		kredyt dostawcy
		kredyt odbiorcy
przyspieszenie obrotu kapitału	wkłady wpisowe	leasing
		faktoring
zatrzymanie zysku	Aniołowie biznesu	fundusze unijne
		dotacje, dofinansowania
kształtowanie długookresowych rezerw	finansowanie hybrydowe	Venture capital
		gwarancje publiczne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Szyszko, J. Szczepański (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 67.

Przedstawiona tabela obrazuje znane źródła finansowania przedsiębiorstw w Polsce. Mimo, że podane źródła występują w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej jednak spotykanymi źródłami ze względu na skalę tych jednostek są: kapitał własny, bieżące wpływy np. ze sprzedaży oraz przyspieszenie obrotu kapitału jako wewnętrzne źródła. Z kolei najbardziej stosowanymi źródłami zewnętrznymi są kredyty, pożyczki bankowe, leasing, dotacje, fundusze unijne i faktoring¹⁹.

W następnym rozdziale zostanie poruszona tematyka źródeł finansowania jakimi są m.in. dotacje i dofinansowania z szczególnym uwzględnieniem celu jakim jest wdrażanie nowych technologii i innowacyjności do firm.

Dostępne źródła finansowania wdrażania nowych technologii

Przechodząc do sedna niniejszego artykułu niezwykle istotnym źródłem finansowania wdrażania nowych technologii i innowacji w Polsce są fundusze Unii Europejskiej. Środki unijne można pozyskać w ramach m.in.: Funduszy Europejskich dla Nowoczesnej Gospodarki (FENG) 2021–2027, Funduszy Europejskich dla Polski Wschodniej (FEPW), Programu Horyzont Europa (Horizon

¹⁹ Ibidem, s. 25-33.

Europe), Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności (KPO) oraz dzięki Regionalnym Programom Operacyjnym 2021–2027. Z kolei wartym uwagi krajowym źródłem finansowania są projekty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)²⁰.

Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki to środki wspierające innowacyjność polskich przedsiębiorstw ich celem jest również wzrost konkurencyjności MŚP, zwiększenie potencjału w zakresie badań i innowacji oraz wykorzystywania zaawansowanych technologii, rozwinięcie umiejętności na rzecz inteligentnych specjalizacji, transformacji przemysłowej i przedsiębiorczości. Powszechnymi instrumentami są: kredyty technologiczne (BGK) – na wdrażanie nowych technologii i innowacji produktowych, ścieżka SMART oferująca kompleksowe projekty B+R oraz Fundusze venture capital²¹.

Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej to działania na rozwój technologiczny firm z województw: lubelskiego, podlaskiego, podkarpackiego, świętokrzyskiego, warmińsko-mazurskiego i mazowieckiego z wyłączeniem Warszawy. Fundusze te oferują wsparcie poprzez dofinansowanie podczas wprowadzania nowych produktów, usług i technologii na rynek²².

Program Horyzont Europa to finansowanie przełomowych innowacji technologicznych dla MŚP. Beneficjentami są firmy wdrażające nowe technologie na rynek, a sam program skupia się na nowatorskich badaniach i innowacjach współpracując z ośrodkami naukowymi²³.

Krajowy Plan Odbudowy i Zwiększania Odporności w szczególności w komponencie: „Odporność i konkurencyjność gospodarki”, skupia się na wsparciu poprzez dofinansowania, pożyczki i inne instrumenty mieszane inwestycji w technologie cyfrowe, automatyzację i transformację przemysłową. MŚP jako jedna z grup docelowych, również może liczyć na taką formę wsparcia²⁴.

Regionalne Programy Operacyjne 2021–2027 zapewniają środki na projekty z obszarów m.in. wsparcia konkurencyjności MŚP i innowacji. Jednym z sztanदारowych projektów są "Innowacje w MŚP" mające na celu wspieranie rozwoju regionalnego małych i średnich przedsiębiorców. Obejmowały one

²⁰ J. Wierprow, *Źródła finansowania działalności innowacyjnej w Polsce*, „ZN WSH Zarządzanie” 2017 nr 4, s. 26–27.

²¹ *Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021–2027*, <https://www.nowoczesnagospodarka.gov.pl/> (dostęp: 28.04.2025).

²² *Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej*, <https://www.fepw.gov.pl/> (dostęp: 28.04.2025).

²³ *Horyzont Europa*, <https://www.kpk.gov.pl/horyzont-europa> (dostęp: 28.04.2025).

²⁴ *Krajowy Plan Odbudowy*, <https://www.kpo.gov.pl/strony/o-kpo/o-kpo/odpornosc-i-konkurencyjnosc-gospodarki/> (dostęp: 28.04.2025).

m.in. wsparcie w podnoszeniu poziomu innowacyjności, transferu technologii i dyfuzji innowacji²⁵.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości to już ostatnie przywołane źródło oferujące wsparcie finansowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności, nowych technologii czy też cyfryzacji. Krajowe programy, także oferują wiele możliwości, z których firmy chcące się rozwijać mogą skorzystać. Przykładami są bony na innowacje, ścieżka SMART czy dofinansowanie automatyzacji i robotyzacji MŚP w procesie transformacji w kierunku Przemysłu 4.0²⁶.

Oprócz opisanych źródeł nie sposób pominąć tych podstawowych z których jednostka może korzystać również przeznaczając je na wdrażanie nowych technologii są to m.in.: kapitał własny, środki właścicieli (self-funding), reinwestycja zysków i kapitał prywatny oraz fundusze venture capital²⁷.

Jak widać sektor MMŚP w Polsce może korzystać z wielu form wsparcia swojej działalności. Przywołane w artykule źródła finansowania wdrażania nowych technologii, rozwiązań, cyfryzacji, innowacyjności, wsparcia działalności naukowej i odkrywczej dobitnie świadczą o możliwościach często nie realizowanych przez przedsiębiorców zwłaszcza średnich firm. Warto dodać, że lista możliwych dotacji, pożyczek, grantów i innych form pomocy jest znacznie większa, można w tym miejscu wymienić takie formy jak: ulgi podatkowe, fundusze wsparcia (fundusze wysokiego ryzyka) czy programy akceleratorów, które jednak nie są głównym obszarem poddanym analizie ze względu na cel artykułu jakim są głównie dofinansowania. Warto dodać, iż oferta możliwej pomocy zmienia się wraz z trendami rynkowymi, dlatego tak ważne jest śledzenie nowinek ogłaszanych na stronach internetowych partnerów, instytucji czy banków²⁸.

Innowacyjność bowiem jak i wdrażanie nowych technologii według dr Marzeny Krawczyk jest kluczowym czynnikiem przyczyniającym się do wzrostu dobrobytu ekonomicznego na skalę kraju, a zdolność gospodarki do tworzenia i adaptacji nowych rozwiązań jest jednym z głównych czynników wpływających na jej konkurencyjność, zwłaszcza w długim okresie. Skutkiem tego w ostatnich latach podkreśla się konieczność wspierania działalności innowacyjnej

²⁵ *Bank Gospodarstwa Krajowego*, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/fundusze/fundusze-europejskie/projekty/fundusze-europejskie-dla-regionow-2021-2027/> (dostęp: 28.04.2025).

²⁶ *Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości*, <https://www.parp.gov.pl/> (dostęp: 28.04.2025).

²⁷ M. Krawczyk, *Finansowanie działalności MŚP - wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 115-126.

²⁸ M. Gołębiowska, K. Filipek (red.), *Cyfryzacja w państwach Europy Środkowo-Wschodniej*, Instytut Europy Środkowej, Lublin 2024, s. 168.

oraz technologicznej przedsiębiorstw prowadząc aktywną politykę w tym zakresie, potwierdzają to m.in. przywołane formy wsparcia. Dlatego też propaguje się przede wszystkim ułatwianie dostępu do kapitału czy edukowanie przedsiębiorców w kontekście podejmowanych przez nich decyzji co do struktury finansowej i wyboru źródła finansowania przedsięwzięcia, przy czym niniejszy artykuł może stanowić źródło wiedzy z tego obszaru tematycznego²⁹.

Podsumowanie

Przywołując cel opracowania jakim jest prezentacja dostępnych źródeł finansowania mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z szczególnym uwzględnieniem możliwości dofinansowania wdrażania nowych technologii, innowacyjności czy cyfryzacji firm, można uznać go za zrealizowany. Postawiona hipoteza może być konfirmowana, a założenia co do pracy zrealizowane.

Przechodząc do podsumowania tematyki podjętej w tejże pracy w Polsce osoby prowadzące działalność gospodarczą, w szczególności mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, stoją przed koniecznością zapewnienia odpowiednich źródeł finansowania swojej działalności. Jednakże w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym przedsiębiorcy mogą korzystać z różnych form finansowania – zarówno wewnętrznych np. kapitał własny, zyski zatrzymane, jak i zewnętrznych np. kredyty, leasing, dotacje i fundusze unijne.

Szczególne znaczenie w rozwoju firm ma wdrażanie w ich struktury nowych technologii oraz innowacyjności. Umożliwiają to środki dostępne w ramach programów wsparcia, takich jak oferty Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Programy te zapewniają bowiem finansowanie wdrażania nowych technologii, internacjonalizacji działalności czy automatyzacji procesów. Rozwój sektora MŚP, wspierany jest też poprzez dostęp do funduszy europejskich, które pomagają sfinansować inwestycje w nowe technologie, cyfryzację czy automatyzację procesów produkcyjnych. Tym samym działania te pozwalają podnosić konkurencyjność oraz zwiększać pozycję rynkową przedsiębiorstw, dzięki czemu MŚP tworzą istotną część gospodarki kraju.

²⁹ Ibidem, s. 7-8.

Bibliografia

Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce - szanse i zagrożenia rynkowe*, Wydawnictwo EXANTE, Wrocław 2017.

Fila J., Grzegorzczak E., Paduszyńska M., *Wybrane źródła finansowania mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2022.

Gołębiowska M., Filipek K. (red.), *Cyfryzacja w państwach Europy Środkowo-Wschodniej*, Instytut Europy Środkowej, Lublin 2024.

Krawczyk M., *Finansowanie działalności MŚP - wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

Lachiewicz S., Matejun M., *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.

Rozporządzenie Rady (UE) 2022/1854 z dnia 6 października 2022 r. w sprawie interwencji w sytuacji nadzwyczajnej w celu rozwiązania problemu wysokich cen energii, Dz.U.U.E.L.2022.261I.1.

Szyszek L., Szczepański J. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz. U. 1994 Nr 121 poz. 591.

Ustawa z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo przedsiębiorców, Dz. U. 2018 poz. 646.

Wieprow J., *Źródła finansowania działalności innowacyjnej w Polsce*, „ZN WSH Zarządzanie” 2017 nr 4.

Źródła internetowe

Bank Gospodarstwa Krajowego, <https://www.bgk.pl/programy-i-fundusze/fundusze/fundusze-europejskie/projekty/fundusze-europejskie-dla-regionow-2021-2027/> (dostęp: 28.04.2025).

Encyklopedia zarządzania - informatyczny system zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Informatyczny_system_zarz%C4%85dzania (dostęp: 25.04.2025).

Enova 365, <https://www.enova.pl/blog/poradnik-przedsiębiorcy/jaka-role-odgrywaja-siz-systemy-informatyczne-zarządzania-w-przedsiębiorstwie/> (dostęp: 25.04.2025).

Fundusze Europejskie dla Polski Wschodniej, <https://www.fepw.gov.pl/> (dostęp: 28.04.2025).

Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021-2027, <https://www.nowoczesnagospodarka.gov.pl/> (dostęp: 28.04.2025).

Fundacja Instytut Przedsiębiorczości Społecznej, <https://fips.pl/podsumowanie-raportu-parp-o-stanie-sektora-msp-w-polsce-w-2024/> (dostęp: 21.04.2025).

Horyzont Europa, <https://www.kpk.gov.pl/horyzont-europa> (dostęp: 28.04.2025).

Krajowy Plan Odbudowy, <https://www.kpo.gov.pl/strony/o-kpo/o-kpo/odpornosc-i-konkurencyjnosc-gospodarki/> (dostęp: 28.04.2025).

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <https://www.parp.gov.pl/> (dostęp: 28.04.2025).

PARP - Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2024), https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2024_29_10_2024.pdf (dostęp: 25.04.2025).

SOURCES OF FINANCING FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – FINANCIAL SUPPORT THE IMPLEMENTATION OF NEW TECHNOLOGIES

Abstract: The aim of the article is to present available sources of financing for micro, small and medium-sized enterprises as the main entities shaping the Polish economy. Particular attention was paid to possible options for financial support the implementation of new technologies as a key determinant of the development of the described sector in changing market conditions. This publication also presents information on the importance of the needs for implementing new technologies and innovations for small and medium-sized enterprises. In addition, conclusions and recommendations regarding the selection of sources of financing, possible programs and subsidies for running a business were presented.

Keywords: sources of financing, subsidies, new technologies, small and medium-sized enterprises

ALGORYTMY I SZTUCZNA INTELIGENCJA JAKO NOWE WYZWANIE W ZWALCZANIU NIEDOZWOLONYCH PRAKTYK RYNKOWYCH

Streszczenie: W obliczu dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych oraz rosnącej popularności narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (AI) i uczeniu maszynowym obserwuje się istotne zmiany w sposobie funkcjonowania współczesnych rynków. Przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po rozwiązania oparte na AI w celu optymalizacji procesów, redukcji kosztów i zwiększenia efektywności. Jednocześnie z rozpowszechnieniem narzędzi opartych na sztucznej inteligencji pojawiają się coraz liczniejsze wyzwania w zwalczaniu nieuczciwych praktyk rynkowych, które wykorzystują dobrodziejstwa nowych technologii. W opracowaniu omówiono podstawowe różnice pojęciowe między algorytmem a sztuczną inteligencją, przeprowadzono analizę funkcjonalną systemów rekomendacyjnych i dynamicznego ustalania cen, a także przeanalizowano wybrane regulacje prawne odnoszące się do nieuczciwych praktyk rynkowych, w tym zjawiska deep fake w reklamie. Artykuł oparto na metodzie dogmatyczno-prawnej, uwzględniając przepisy krajowe oraz unijne, całość uzupełniając przykładami z praktyki, m.in. dochodzeniem Komisji Europejskiej przeciwko Amazon i analizą reklamy leku z wykorzystaniem wizerunku lekarza.

Słowa kluczowe: sztuczna inteligencja, algorytmy, dynamiczne ustalanie cen, rekomendacja treści, konkurencja rynkowa, nieuczciwe praktyki rynkowe

Wstęp

W dobie dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych oraz upowszechnienia narzędzi opartych na sztucznej inteligencji (dalej: AI) i uczeniu maszynowym obserwuje się stopniowe przekształcanie sposobu funkcjonowania rynku. Przedsiębiorstwa nieustannie poszukują nowych sposobów na realizację swoich celów oraz rozwiązywania problemów, dostosowując się do zmian w rzeczywistości gospodarczej. Priorytetem przedsiębiorstw jest stworzenie warunków umożliwiających długofalowe funkcjonowanie i rozwój, czemu sprzyjają możliwości

oferowane przez nowe technologie. Nic zatem dziwnego, że kolejne przedsiębiorstwa zachęcane perspektywą optymalizacji czasu, kosztów i zasobów decydują się na zaczerpnięcie z dobrodziejstw oferowanych przez AI. Wobec powyższego nadążanie za aktualnymi trendami i umiejętność dostosowania się do zmian są kluczowe dla przedsiębiorców, którzy chcą nadążyć za konkurencją¹. Istotnym czynnikiem sprzyjającym popularyzacji tego rozwiązania jest znaczący spadek kosztów mocy obliczeniowej oraz przestrzeni do przechowywania danych, co umożliwiło szerszy dostęp przedsiębiorstw do technologii sztucznej inteligencji. Najczęściej wykorzystywaną zaletą AI jest jej zdolność do analizy dużej ilości danych w czasie rzeczywistym. To właśnie za jej sprawą algorytmy AI oferują możliwość określenia optymalnych cen produktów lub usług w dowolnym momencie². Wraz z pojawieniem się nowych możliwości, rodzi się ryzyko nadużyć, którym sprostać musi rzeczywistość prawna. Obecnie istniejące regulacje prawne mogą okazać się niewystarczające wobec możliwych form naruszeń konkurencji. Należy rozważyć, czy algorytmy oraz inne narzędzia sztucznej inteligencji mogą sprzyjać znowie lub innym formom niedozwolonego współdziałania, a także czy ich wykorzystanie umożliwia osiągnięcie celów antykonkurencyjnych bez naruszenia przepisów prawa³.

Celem artykułu jest analiza wpływu stosowania algorytmów i sztucznej inteligencji na funkcjonowanie rynku i strukturę konkurencji oraz identyfikacja ryzyka wynikającego z ich zastosowania. Na łamach artykułu wyjaśniono podstawowe różnice między pojęciem algorytmu i sztucznej inteligencji oraz zastosowano analizę funkcjonalną, mającą na celu zbadanie wpływu algorytmów rekomendujących treści oraz systemów dynamicznego ustalania cen. Oprócz tego analizie poddane zostały regulacje prawne mające na celu przeciwdziałanie nieuczciwym praktykom rynkowym w kontekście nieuczciwej reklamy stworzonej za pomocą technologii *deep fake*. Autorka posłużyła się przede wszystkim metodą dogmatyczno-prawną, polegającą na analizie przepisów prawa krajowego oraz unijnego – w szczególności ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów. Uzupełnieniem

¹ J. Marzec, J. Olszowy, *Potęga technologiczna sztucznej inteligencji w biznesie*, [w:] *Transformacja finansów i ekonomii: wyzwania i szanse*, J. Olszowy, Ł. Jabłoński (red.), ArchaeGraph Wydawnictwo Naukowe, Łódź 2024, s. 12, <https://www.archaeograph.pl/lib/l231bv/Transformacja-finansow-i-ekonomii-lx1rqoqt.pdf#page=12> (dostęp: 23.04.2025).

² M. Basal, E. Saraç, K. Özer, *Dynamic Pricing Strategies Using Artificial Intelligence Algorithm*, „Open Journal of Applied Sciences”, vol. 14, 2024, https://www.scirp.org/pdf/ojapps2024148_12312638.pdf (dostęp: 26.04.2025).

³ A. Capobianco, P. Gonzaga, *Algorithms and Competition: Friends or Foes?*, „CPI Antitrust Chronicle”, 14.07.2017, www.competitionpolicyinternational.com/algorithms-and-competition-friends-or-foes (dostęp: 27.04.2025).

powyższego jest studium przypadku – dochodzenia Komisji Europejskiej przeciwko Amazon czy przypadek reklamy leku z wykorzystaniem znanego lekarza.

Pojęcie algorytmu i sztucznej inteligencji

Zarówno pojęcie algorytmu, jak i sztucznej inteligencji mogą być definiowane na wiele sposobów. Począwszy od tego pierwszego, w języku potocznym oraz w słownikowej definicji algorytm jest ściśle określonym ciągiem czynności, które należy wykonać w celu rozwiązania ustalonego problemu⁴. Tak za algorytm uznać można przepis na babkę drożdżową czy instrukcję służącą do złożenia kompletu mebli. Z początku omawiany termin przypisywany był do przepisów na proste postępowania rachunkowe, co uległo zmianie wraz z rozwojem informatyki, kiedy to algorytm stał się obiektem badań⁵. Wykonawcą algorytmu może być zarówno człowiek, jak i maszyna. Z uwagi na rozbieżność w osobie wykonawcy algorytmu, do jego wyrażenia stosuje się różne języki. Jedne są zrozumiałe dla ludzi, inne aby odnieść skutek muszą być wyrażone w sposób, który pojmie komputer. Do zapisania algorytmów przeznaczonych dla tego drugiego stosuje się języki programowania. Odróżniają się one od języków naturalnych tym, że podlegają jednoznacznym regułom i nie ma w nich miejsca na interpretację – maszyna nie może domyślić się zamiarów programisty. Składają się ze zbioru instrukcji, zawierających słowa kluczowe, odpowiednią składnię oraz słownictwo. Wśród algorytmów wyróżnić można algorytmy stworzone do analizy własnych danych oraz analizy danych konkurencji pod kątem popytu czy dostępności konkretnego towaru⁶.

Sztuczna inteligencja również jest terminem ogólnym. Choć wiele czasu minęło od pierwszego publicznego zaprezentowania SI przez Johna McCarthy'ego w 1956 r. podczas konferencji organizowanej przez Dartmouth College, nadal nie doczekała się powszechnie przyjętej definicji⁷. Pojęcie to obejmuje technologie oparte na algorytmach, których możliwości pozwalają na rozwiązywanie

⁴ Encyklopedia PWN: „algorytm”, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/algorytm;3867807.html> (dostęp: 23.04.2025).

⁵ Ibidem.

⁶ Mleczek M., *Technologiczne wyzwania dla antropocentrycznego prawa konkurencji na przykładzie algorytmicznego ustalania cen w sektorze e-commerce*, internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny (iKAR), s.65, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=732985> (dostęp: 27.04.2025)

⁷ P. Dolniak, T. Kuźma, A. Ludwiński, K. Wasik, *Rozdział 1 LABIRYNT AI* [w:] P. Dolniak, T. Kuźma, A. Ludwiński, K. Wasik, *Sztuczna inteligencja w wymiarze sprawiedliwości. Między prawem a algorytmami*, Warszawa 2024, <https://sip.lex.pl/#/monograph/369616136/5?keyword=sztuczna%20inteligencja&tochHit=1&cm=SREST> (dostęp: 27.04.2025).

zadań wymagających ludzkiego myślenia⁸. Definicja encyklopedii PWN wskazuje, że: *sztuczna inteligencja (SI) ang. Artificial Intelligence (AI) jest dziedziną nauki, zajmującą badaniem mechanizmów ludzkiej inteligencji oraz modelowaniem i konstruowaniem systemów, które są w stanie wspomagać lub zastępować inteligentne działania człowieka*⁹. Patrząc na powyższe można wysunąć wniosek, że istotą sztucznej inteligencji jest nie tylko naśladowanie ludzkiej inteligencji¹⁰ (rozumianej jako zdolność adaptacji do nowych warunków), lecz także dążenie do przewyższenia człowieka w powierzonych jej zadaniach. Podstawową różnicą między algorytmem, a SI jest to, że sztuczna inteligencja jest zdolna do zmiany swoich wyników, opierając się na danych wejściowych, czego nie jest w stanie zrobić algorytm¹¹.

Dynamiczne ustalanie cen z wykorzystaniem algorytmów sztucznej inteligencji

Jednym z instrumentów zapewniających realizację celów ustawy antymonopolowej jest zakaz porozumień antykonkurencyjnych¹² wyrażony w art. 6 ust. 1. u.p.n.p.r.. Z mocy prawa wyklucza on z obrotu porozumienia (z zastrzeżeniem art. 7 i 8 niniejszej ustawy), których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym. Do najpopularniejszych i jednocześnie najpoważniejszych ograniczeń konkurencji należą porozumienia cenowe. Występować mogą w formach porozumień horyzontalnych lub wertykalnych. Zasadne jest rozważenie, czy użycie tego samego algorytmu przez podmioty pozostające formalnie w relacji wertykalnej może wywołać skutki rynkowe charakterystyczne dla porozumień horyzontalnych (tzw. karteli typu *hub and spoke*), prowadząc do ujednolicenia cen i ograniczenia konkurencji¹³. Wykazanie kartelu wymaga bezpośredniego lub przynajmniej pośredniego dowodu zawiązania formalnej współpracy przez przedsiębiorstwa,

⁸ Ibidem.

⁹ Encyklopedia PWN: „sztuczna inteligencja”, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/sztuczna-inteligencja;3983490.html> (dostęp: 27.04.2025).

¹⁰ Autorka mówiąc o słowie *Inteligencja* posługuje się definicją wypracowaną przez Williama Sterna, który definiował ją jako: *ogólną zdolność jednostki do świadomego dostosowywania się do nowych wymagań, czyli zdolność do adaptacji umysłowej do nowych problemów i warunków życia*.

¹¹ W. Szpringer, *Sztuczna inteligencja w zarządzaniu regulacja a konkurencja*, Warszawa 2024, s. 64

¹² K. Kohutek, [w:] M. Sieradzka, K. Kohutek, *Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów. Komentarz, wyd. III*, Warszawa 2024, art. 6, <https://sip.lex.pl/#/commentary/587264134/780059/kohutek-konrad-sieradzka-malgorzata-ustawa-o-ochronie-konkurencji-i-konsumentow-komentarz-wyd-iii?cm=URELATIONS> (dostęp: 29.04.2025).

¹³ Ibidem, M. Mleczko, *Technologiczne wyzwania dla...*, op.cit., s. 66.

co ze względu na sposób, w jaki działają algorytmy, może być niemożliwe lub trudne do udowodnienia¹⁴. Sposób działania jest następujący: Jedna firma - najczęściej stojąca na wyższym szczeblu, niż pozostałe firmy zaangażowane w proceder, otrzymuje od konkurentów informacje o ich polityce cenowej, a następnie przekazuje je pozostałym. W efekcie proceder eliminuje poziom niepewności co do zachowań konkurentów i pozwala firmom zaangażowanym w *hub and spoke* na dostosowanie strategii cenowej dla maksymalizacji zysku¹⁵.

Dynamiczne ustalanie cen z wykorzystywaniem algorytmów SI znalazło zastosowanie w różnych branżach, od e-commerce po turystykę czy transport. Wykorzystywanie nowych technologii pozwala na bieżąco monitorować tendencje rynkowe oraz automatycznie, niezwłocznie reagować na zaobserwowane przez algorytmy zjawiska¹⁶. Z uwagi na to, że zaawansowane algorytmy uczą się szybciej niż ludzie i dynamicznie dostosowują swoje działania do zachowania uczestników rynku, mogą samodzielnie dojść do podobnych wniosków, doprowadzając do stanu zmonopolizacji bez intencjonalnej interwencji człowieka¹⁷. W tym przypadku zmonopolizacja będzie konsekwencją zdolności algorytmu do uczenia się i wyciągania wniosków z zaistniałej sytuacji rynkowej, a nie świadomym działaniem programisty zmierzającym do wykorzystania algorytmu jako narzędzia nieuczciwej konkurencji. To zjawisko, choć wywołuje negatywne skutki na rynku nie może zostać potraktowane jako tradycyjnie rozumiane porozumienie.

Algorytmy rekomendujące treści

Użytkownik zewsząd zasypywany jest ogromną ilością informacji. Portale internetowe muszą walczyć o utrzymanie uwagi użytkownika. Wykorzystują do tego celu algorytmy rekomendujące, które analizują preferencje odbiorcy i dbają o dostarczenie użytkownikowi interesujących go treści. Dzięki nim platformy takie jak YouTube czy Facebook są w stanie identyfikować treści odpowiadające

¹⁴ M. Walczak, *Algorytmy i sztuczna inteligencja jako narzędzie i źródło niedozwolonych praktyk ograniczających konkurencję w świetle art. 101 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, Acta Iuris Stetinensis, 2023, nr 2 (vol. 43), s. 130.

¹⁵ Komisja Europejska, *Antitrust: Commission sends Statement of Objections to Amazon for the use of non-public independent seller data and opens second investigation into its e-commerce business practices*, <http://www.karieraprawnika.pl/co-nowego-newsroom/item/1155-staszek-konkurencja-tajemnice-i-statystyki-czyli-niebezpieczna-wymiana-informacji-pomiedzy-konkurentami> (dostęp: 30.04.2025).

¹⁶ B. Wawrzyniak, D. Iwanowski, *Cyfrowy monopol. Nadużycia, których dopuszczają się największe korporacje technologiczne*, Instrat Policy Paper 02/2021, Warszawa 2001, s. 25, <https://instrat.pl/wp-content/uploads/2021/04/Cyfrowy-Monopol-Instrat-Policy-Paper-02-2021.pdf.pdf> (dostęp: 30.04.2025).

¹⁷ Ibidem, M. Walczak, *Algorytmy i sztuczna inteligencja jako narzędzie...*, op.cit., s.130.

zainteresowaniom konsumenta i skutecznie dążą do wydłużenia czasu jego zaangażowania. W rezultacie użytkownik otrzymuje produkt lub usługę dostosowaną do jego preferencji, starannie dobieraną na podstawie jego wcześniejszych działań na platformie.

Komisja Europejska (dalej Komisja) w postępowaniu dochodzeniowym wszczętym w 2019 przeciwko firmie Amazon wskazała, że jednocześnie występowanie platformy w charakterze dostawcy przestrzeni cyfrowej oraz samego sprzedawcy może prowadzić do praktyk naruszających uczciwą konkurencję¹⁸. Komisja zarzuciła Amazonowi:

1. Systematyczne wykorzystywanie wewnętrznych danych niezależnych sprzedawców działających na jego platformie w celu osiągnięcia wyższych wyników sprzedaży.
2. Faworyzowanie ofert Amazon oraz ofert sprzedawców korzystających z usług logistycznych i dostawczych Amazon.

Z ustaleń Komisji wynikało, że Amazon, jako operator platformy sprzedażowej, miał dostęp do niepublicznych danych zewnętrznych sprzedawców - takich jak liczba zamówionych i wysłanych produktów, przychody, liczba odwiedzin ofert, informacje o wysyłkach, historia transakcji czy zgłoszenia konsumenckie. Dane te były gromadzone i wykorzystywane w celu dostosowywania oferty Amazonu do bieżących potrzeb i preferencji klientów, co skutkowało wyższymi wynikami sprzedażowymi.

W 2020 Komisja Europejska wszczęła przeciwko Amazonowi formalne postępowanie antymonopolowe. Dotyczyło ono stosowanych przez serwis algorytmów, których celem było lepsze pozycjonowanie własnych ofert serwisu względem ogłoszeń innych sprzedawców oraz wykorzystywanie przez platformę funkcji, do których inni korzystający ze strony przedsiębiorcy nie mieli dostępu. Komisja zwróciła uwagę na mechanizm promowania treści *buy box*. Jest to specjalna sekcja wyświetlana podczas dokonywania zakupów na platformie Amazon, w której to pojawiają się propozycje dodatkowych produktów. Dla sprzedawców pojawienie się ich oferty w *buy boxie* ma kluczowe znaczenie ze względu na to, że wyświetlone w nim produkty są bardziej widoczne dla klientów, co przekłada się na lepsze wyniki sprzedaży.

¹⁸ Komisja Europejska, *Antitrust: Commission sends Statement of Objections to Amazon for the use of non-public independent seller data and opens second investigation into its e-commerce business practices*, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2077 (dostęp: 29.04.2025).

Komisja wyraziła wątpliwości co do kryteriów, na podstawie wybierane są produkty wyświetlane w polu reklamowym. W szczególności dotyczą one tego, czy algorytm rzeczywiście zapewnia równe szanse wszystkim przedsiębiorcom działającym na stronie, czy też stawia w uprzywilejowanej pozycji oferty samego Amazonu, co mogłoby stanowić przejaw nadużycia pozycji dominującej i naruszenia zasad konkurencji.

Nieuczciwa reklama z wykorzystaniem technologii *deep fake*

Technologia *deep fake* funkcjonuje w rzeczywistości internetowej od dość długiego czasu. Treści stworzone za jej pomocą sprawiają wrażenie autentycznych, choć w rzeczywistości zostały stworzone przez algorytmy sztucznej inteligencji. Choć *Deep fake* to głównie domena naruszeń dóbr osobistych, nie trudno sobie wyobrazić sytuację, w której przedsiębiorca tworzy przekaz reklamowy oparty o wizerunek znanej osoby, podczas gdy w rzeczywistości osoba ta nigdy nie miała styczności z reklamowanym produktem. Zjawisko to niewątpliwie ma swoje korzenie w dostrzeżeniu zaufania, jakim konsumenci obdarzają twórców internetowych. Widząc, że ulubiony twórca popiera dany produkt, biorąc udział w jego kampanii marketingowej, nabywca z większym prawdopodobieństwem zdecyduje się na jego zakup. Podobna sytuacja występuje w przypadku reklam leków czy suplementów diety, w których występują autorytety z dziedziny medycyny. W 2023 roku przy użyciu technologii *deep fake* wykorzystano tożsamość znanego kardiochirurga Michała Zembala w celu promowania tabletek mających rzekomo cofnąć zmiany miażdżycowe i wzmocnić serce¹⁹. Abstrahując od ogólnego zakazu reklamy leków i wyrobów medycznych, nieuczciwe praktyki reklamowe angażujące lekarzy i farmaceutów szczególnie silnie oddziałują na osoby starsze, które przypisują przedstawicielom tych grup zawodowych wysoki poziom wiarygodności. Tego typu fałszywe treści reklamowe godzą w interesy konsumentów, stojąc w sprzeczności z ustawą o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji²⁰. Uznaje się bowiem, że konsument ma prawo oczekiwać od przekazu reklamowego, że otrzyma prawdziwe i rzetelne informacje. Należy przyjąć, że samo zastosowanie technologii *deep fake* do stworzenia informacji handlowej lub reklamy stanowić będzie czyn nieuczciwej konkurencji jako rozpowszechnianie nieprawdziwych

¹⁹ Prawo.pl, *Kradzież wizerunku lekarza do reklamy leku*, <https://www.prawo.pl/zdrowie/kradziez-wizerunku-lekarza-do-reklamy-leku,524158.html> (dostęp: 28.04.2025).

²⁰ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1233), dalej jako „u.z.n.k.”.

informacji o przedsiębiorstwie lub przypadek nieuczciwej reklamy wprowadzającej w błąd²¹. Zdaniem Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów dla uznania reklamy za wprowadzającą w błąd nie jest konieczne nabycie towaru lub usługi²². Wystarczy sam fakt, że taka reklama może wpłynąć na decyzje klienta, uniemożliwiając mu podjęcie świadomego wyboru. Tożsame zachowanie będzie stanowić nieuczciwą praktykę rynkową na gruncie ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym²³. Art. 5 ust. 1 i 2 niniejszej ustawy precyzuje przesłanki uznania praktyki rynkowej za działanie wprowadzające w błąd. Do zakwalifikowania działania jako nieuczciwej praktyki rynkowej wprowadzającej w błąd wystarczy, że w jakikolwiek sposób powoduje lub może powodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął. Dalej ustawa w ust. 2 wprowadza otwarty katalog, wskazujący formy nieuczciwych działań wprowadzających w błąd. Arkadiusz Michalak zwrócił uwagę na to, że działanie wprowadzające w błąd będzie miało miejsce w przypadku wykorzystania technologii *deep fake*, gdy zarówno treść, jak i forma przekazu są nieprawdziwe albo gdy – mimo że są prawdziwe – sposób ich przedstawienia wprowadza w błąd, na przykład sugerując, że celebryta popiera dany produkt²⁴. W świetle poczynionych wcześniej rozważań, ze spokojem można stwierdzić, że obecność znanej osoby w reklamie lub posiadającej w danej dziedzinie autorytet znacząco zwiększa prawdopodobieństwo zakupu danego produktu przez konsumenta.

Podsumowanie

Zastosowanie algorytmów sztucznej inteligencji staje się coraz bardziej powszechne i znaczące w różnych sektorach gospodarki. Pomimo niepodważalnych zalet, jakie niesie za sobą stosowanie technologii opartej na sztucznej inteligencji, nie można przymknąć oka na zagrożenia, które ze sobą niesie. Algorytmy mogą wzmacniać pozycję rynkową podmiotów dominujących i prowadzić do faworyzacji własnych ofert, kosztem niezależnych sprzedawców. Technologia *deep fake*

²¹ A. Michalak, *Komputerowa modyfikacja właściwości produktu w przekazie reklamowym*, [w:] *Reklama. Aspekty prawne. Nowe wyzwania*, M. Namysłowska (red.), Warszawa 2022, <https://sip.lex.pl/#/monograph/369527182/211?keyword=AI%20a%20reklama&tocHit=1&cm=STOP> (dostęp: 28.04.2025).

²² Wyrok S.OIK w Warszawie z 8.06.2009 r., XVII Ama 101/08, Dz.Urz.UOKiK 2009, nr 4, poz. 31.

²³ Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 845), dalej jako „u.p.n.p.r.”.

²⁴ A. Michalak, *Komputerowa modyfikacja właściwości produktu w przekazie reklamowym*, [w:] *Reklama. Aspekty prawne. Nowe wyzwania*, M. Namysłowska (red.), Warszawa 2022, <https://sip.lex.pl/#/monograph/369527182/211?keyword=AI%20a%20reklama&tocHit=1&cm=STOP> (dostęp: 29.04.2025).

osłabia zaufanie do rynku, stając się narzędziem do tworzenia przekazów reklamowych wprowadzających konsumentów w błąd, a algorytmy dynamicznego ustalania cen mogą prowadzić do niezamierzonych zmów cenowych. Ze względu na sposób, w jaki działają algorytmy, część szkodliwych praktyk z ich użyciem może być trudna, jeżeli nie niemożliwa do udowodnienia. Niemniej AI jest tylko narzędziem, o którego sposobie użycia jeszcze przez długi czas decydować będzie człowiek. Przy większości tego typu praktyk u źródła problemu nie leży aktywność algorytmu, lecz inicjatywa posługującej się nim osoby.

Bibliografia

- Basal M., Saraç E., Özer K., *Dynamic Pricing Strategies Using Artificial Intelligence Algorithm*, „Open Journal of Applied Sciences”, vol. 14, 2024, https://www.scirp.org/pdf/ojapps2024148_12312638.pdf (dostęp: 26.04.2025).
- Capobianco A., Gonzaga P., *Algorithms and Competition: Friends or Foes?*, „CPI Antitrust Chronicle”, 14.07.2017, www.competitionpolicyinternational.com/algorithms-and-competition-friends--or-foes (dostęp: 27.04.2025).
- Dolniak P., Kuźma T., Ludwiński A., Wasik K., *Sztuczna inteligencja w wymiarze sprawiedliwości. Między prawem a algorytmami*, Warszawa 2024.
- Kohutek K., [w:] Sieradzka M., Kohutek K., *Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów. Komentarz*, wyd. III, Warszawa 2024.
- Marzec J., Olszowy J., *Potęga technologiczna sztucznej inteligencji w biznesie*, [w:] Olszowy J., Jabłoński Ł. (red.), *Transformacja finansów i ekonomii: wyzwania i szanse*, ArchaeGraph Wydawnictwo Naukowe, Łódź 2024.
- Michalak A., *Komputerowa modyfikacja właściwości produktu w przekazie reklamowym*, [w:] Namysłowska M. (red.), *Reklama. Aspekty prawne. Nowe wyzwania*, Warszawa 2022.
- Mleczek M., *Technologiczne wyzwania dla antropocentrycznego prawa konkurencji na przykładzie algorytmicznego ustalania cen w sektorze e-commerce*, internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny (iKAR), <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=732985> (dostęp: 27.04.2025).
- Szpringer W., *Sztuczna inteligencja w zarządzaniu. Regulacja a konkurencja*, Warszawa 2024.

Walczak M., *Algorytmy i sztuczna inteligencja jako narzędzie i źródło niedozwolonych praktyk ograniczających konkurencję w świetle art. 101 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej*, „Acta Iuris Stetinensis”, 2023, nr 2 (vol. 43).

Wawrzyniak B., Iwanowski D., *Cyfrowy monopol. Nadużycia, których dopuszczają się największe korporacje technologiczne*, Instrat Policy Paper 02/2021, Warszawa 2021.

Źródła internetowe

Encyklopedia PWN: „algorytm”, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/algorytm;3867807.html> (dostęp: 23.04.2025).

Encyklopedia PWN: „sztuczna inteligencja”, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/sztuczna-inteligencja;3983490.html> (dostęp: 27.04.2025).

Kariera Prawnika, *Staszek: konkurencja, tajemnice i statystyki, czyli niebezpieczna wymiana informacji pomiędzy konkurentami*, <http://www.karieraprawnika.pl/co-nowego-newsroom/item/1155-staszek-konkurencja-tajemnice-i-statystyki-czyli-niebezpieczna-wymiana-informacji-pomiedzy-konkurentami> (dostęp: 30.04.2025).

Komisja Europejska, *Antitrust: Commission sends Statement of Objections to Amazon for the use of non-public independent seller data and opens second investigation into its e-commerce business practices*, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2077 (dostęp: 29.04.2025).

Prawo.pl, *Kradzież wizerunku lekarza do reklamy leku*, <https://www.prawo.pl/zdrowie/kradziez-wizerunku-lekarza-do-reklamy-leku,524158.html> (dostęp: 28.04.2025).

Akty prawne

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (t.j. Dz.U. z 2022 r. poz. 1233).

Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 845).

Orzeczenia

Wyrok Sądu Ochrony Konkurencji i Konsumentów w Warszawie z dnia 8 czerwca 2009 r., sygn. XVII Ama 101/08, Dz.Urz.UOKiK 2009, nr 4, poz. 31.

ALGORITHMS AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A NEW CHALLENGE IN COMBATING UNFAIR MARKET PRACTICES

Abstract: In the context of the dynamic development of digital technologies and the increasing prevalence of tools based on artificial intelligence (AI) and machine learning, profound transformations in the functioning of contemporary markets are being observed. Enterprises are progressively adopting AI-driven solutions with the aim of optimizing operational processes, reducing costs, and enhancing overall efficiency. However, the proliferation of AI technologies simultaneously gives rise to growing concerns regarding the emergence of unfair market practices that exploit the advantages offered by these innovations. This study delineates the fundamental conceptual distinctions between algorithms and artificial intelligence, undertakes a functional analysis of recommendation systems and dynamic pricing mechanisms, and examines selected legal frameworks addressing unfair market practices, including the use of deep fake technology in advertising. The analysis is grounded in the dogmatic-legal method, drawing upon both national and European Union legislation, and is complemented by practical case studies—such as the European Commission’s investigation into Amazon and an advertisement for a pharmaceutical product featuring a doctor’s likeness.

Keywords: Artificial Intelligence (AI), Algorithms, Algorithms, Content Recommendation, Market Competition, Unfair Market Practices

CZĘŚĆ II. WYZWANIA ZARZĄDCZE SEKTORA PUBLICZNEGO

IZABELA STRZĄBAŁA

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0007-2694-9969

NADMIERNA BIUROKRACJA I JEJ WPŁYW NA FUNKCJONOWANIE ORGANÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie: Nadmierna biurokracja stanowi poważne wyzwanie dla funkcjonowania organów administracji publicznej, wpływając negatywnie na efektywność i jakość świadczonych usług. Zbyt skomplikowane procedury, nadmierna formalizacja oraz długotrwałe procesy decyzyjne prowadzą do opóźnień, frustracji obywateli i obciążają administrację dodatkowymi kosztami. W pracy omówiono główne przyczyny nadmiernej biurokracji w administracji publicznej, takie jak przestarzałe regulacje prawne, brak koordynacji między instytucjami oraz niewłaściwe zarządzanie procesami. Analizowane są także konsekwencje, które biurokratyzacja przynosi dla sprawności działania urzędów, w tym spadek zaufania obywateli do administracji publicznej. W kontekście współczesnych wyzwań przedstawiono również propozycje rozwiązań, mających na celu uproszczenie procedur i zwiększenie efektywności administracji. Zastosowanie nowych technologii, jak cyfryzacja i automatyzacja, może znacząco poprawić funkcjonowanie organów administracyjnych, redukując czas oczekiwania i eliminując zbędne formalności. Praca wskazuje również na potrzebę zmiany kultury organizacyjnej w administracji publicznej, aby dostosować ją do wymogów XXI wieku. Wnioski płynące z analizy podkreślają konieczność reformy biurokracji, by administracja publiczna stała się bardziej otwarta, elastyczna i zorientowana na potrzeby obywateli.

Słowa kluczowe: administracja, biurokracja, zarządzanie, zarządzanie jakością

Wstęp

Współczesne państwo, funkcjonujące w warunkach rosnącej złożoności społeczno-gospodarczej, dynamicznego rozwoju technologii oraz zmieniających się oczekiwań obywateli, opiera swoje działanie na rozbudowanym i wielowymiarowym aparacie administracyjnym. Jego nadrzędnym celem jest sprawna realizacja zadań publicznych, skuteczne wdrażanie polityk państwowych oraz zapewnienie obywatelom równego i powszechnego dostępu do usług świadczonych przez

instytucje publiczne. Administracja publiczna odgrywa zatem kluczową rolę w zapewnianiu ładu instytucjonalnego, a także w kształtowaniu relacji między państwem a społeczeństwem.

W praktyce coraz częściej obserwuje się zjawisko nadmiernej biurokratyzacji, które staje się istotnym wyzwaniem dla funkcjonowania administracji. Biurokracja, mimo że stanowi fundament uporządkowanego i przewidywalnego działania instytucji, może w swojej skrajnej formie prowadzić do szeregu niepożądanych efektów. Zbyt złożone i sformalizowane procedury, rozbudowana dokumentacja, wielostopniowe procesy decyzyjne czy brak elastyczności strukturalnej mogą nie tylko znacząco spowolnić działania urzędów, ale również utrudniać obywatelom kontakt z instytucjami publicznymi oraz osłabiać zaufanie do państwa jako całości.

W warunkach współczesnych gdy kluczowe stają się szybkość reakcji, efektywność działania oraz zdolność do adaptacji nadmierna biurokracja zaczyna być postrzegana jako bariera w sprawnym zarządzaniu publicznym. Zjawisko to ma charakter zarówno systemowy, jak i kulturowy, a jego skutki można zaobserwować na wielu poziomach funkcjonowania administracji od organizacji pracy wewnętrznej urzędów po jakość relacji z interesariuszami zewnętrznymi, w tym przede wszystkim z obywatelami i przedsiębiorcami.

Celem niniejszej pracy jest kompleksowa analiza wpływu nadmiernej biurokracji na funkcjonowanie organów administracji publicznej. Praca podejmuje również próbę odpowiedzi na pytania: w jaki sposób można zwiększyć efektywność administracji publicznej, nie rezygnując z zasad praworządności i przejrzystości działania? Jakie mechanizmy zarządcze i organizacyjne mogą przyczynić się do stworzenia bardziej obywatelsko zorientowanego modelu administracji?

Podjęta problematyka ma nie tylko wymiar teoretyczny, ale również istotne znaczenie praktyczne, zwłaszcza w kontekście rosnącej potrzeby modernizacji sektora publicznego i dostosowywania go do standardów zarządzania znanych z sektora prywatnego. Przeciwdziałanie nadmiernej biurokratyzacji staje się jednym z kluczowych elementów budowy nowoczesnego, skutecznego i przyjaznego dla obywatela państwa.

Zarządzanie w administracji publicznej

Zarządzanie odgrywa istotną rolę w kontekście funkcjonowania instytucji publicznych. Jego konsekwencją jest wysoki poziom efektywności organizacyjnej w odniesieniu do procesu formułowania założeń strategii rozwoju i wdrażania

jej. Przyczynia się ono również do rozwoju instytucji, jej stabilności finansowej, przejrzystości procesów decyzyjnych, partycypacji społecznej oraz do respektowania prawa¹.

Istotne znaczenie w kontekście zarządzania ma zarządzanie publiczne. Podobnie jak samo pojęcie zarządzania jest różnie definiowane. Jest to konsekwencją trudności w określeniu przedmiotów oraz podmiotów zarządzania publicznego. Pierwszym z nich może być zarówno sektor publiczny, jak i sprawy oraz dobra publiczne. Natomiast podmiotem zarządzania publicznego jest zespół niezależnych od siebie organizacji oraz instytucji².

Termin zarządzanie publiczne węższym lub szerszym znaczeniu. Pierwsze obejmuje między innymi zarządzanie organizacjami publicznymi. Drugie natomiast odnosi się do kierowania sprawami publicznymi niezależnie od tego czy organizacje publiczne zaspokajają potrzeby publiczne bezpośrednio wytwarzając dobra i usługi, czy też pośrednio poprzez różne rozwiązania instytucjonalne takie jak wspieranie finansowe przedsiębiorstw prywatnych³.

Zarządzanie publiczne obejmuje działalność taką jak: wewnętrzne zarządzanie organizacją wyodrębnionych pojedynczych podmiotów administracji publicznej lub hierarchiczne podporządkowanego systemu tych podmiotów, zarządzanie publicznymi jednostkami organizacyjnymi mającymi za zadanie produkowanie dóbr publicznych i świadczenia usług o charakterze użyteczności publicznej, a także zarządzanie majątkiem skarbowym, majątkiem administracji publicznej, dobrem publicznym oraz rzeczami powszechnego, publicznego użytku⁴.

Zarządzanie w administracji publicznej to proces, który obejmuje planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrolowanie działań podejmowanych w instytucjach publicznych. Celem tego zarządzania jest nie tylko sprawne i efektywne realizowanie zadań publicznych, ale przede wszystkim zaspokajanie potrzeb obywateli oraz służenie dobru wspólnemu. W odróżnieniu od sektora prywatnego, administracja publiczna działa w ramach ścisłych regulacji prawnych i na podstawie zasady legalizmu – oznacza to, że każda decyzja czy działanie musi mieć wyraźne umocowanie w przepisach prawa. Kluczowe jest tu także zapewnienie przejrzystości, odpowiedzialności i równego traktowania obywateli.

¹ D. Stawasz, B. Banachowicz, *Zarządzanie publiczne - wyzwania dla procesu kształcenia na poziomie wyższym - przykład Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 168, s. 270-271.

² Ibidem, s. 271.

³ B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004, s. 75.

⁴ H. Krynicka, *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie” 2006, nr. 2, s. 193.

W praktyce zarządzanie w administracji obejmuje różne obszary – od zarządzania zasobami ludzkimi, przez podejmowanie decyzji strategicznych, aż po ocenę skuteczności działań. Struktura administracyjna opiera się zwykle na jasno określonych relacjach hierarchicznych i procedurach formalnych, co wynika z tradycyjnego modelu biurokratycznego opisanego przez Maxa Webera. Jednak współczesne podejście coraz częściej odchodzi od sztywnej biurokracji na rzecz bardziej elastycznych i efektywnych modeli zarządzania.

W ostatnich dekadach obserwuje się rosnące znaczenie tzw. nowego zarządzania publicznego (New Public Management), które wprowadza do administracji publicznej elementy charakterystyczne dla sektora prywatnego, takie jak orientacja na efektywność, wyniki i jakość usług. Równolegle rozwija się model zarządzania sieciowego (governance), oparty na współpracy instytucji publicznych z organizacjami pozarządowymi, sektorem prywatnym czy społecznościami lokalnymi. Coraz częściej podkreśla się również znaczenie partycypacji społecznej, czyli aktywnego udziału obywateli w procesie podejmowania decyzji publicznych. W dobie cyfryzacji dużą rolę odgrywa także e-administracja, która dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii usprawnia komunikację między urzędem a obywatelem oraz pozwala na szybsze i bardziej transparentne załatwianie spraw urzędowych.

Wszystkie te elementy razem tworzą nowoczesne podejście do zarządzania w administracji publicznej, które musi nieustannie dostosowywać się do zmieniających się oczekiwań społecznych, wyzwań technologicznych i realiów gospodarczych.

Biurokracja we współczesnych organizacjach

Biurokracja to pojęcie, które pojawiło się w połowie XVIII wieku. Francuski fizjokrata Jean Claude Marie Vincent de Gournay uznał rozrastające się biura za swoistą nową formę władzy, określając je mianem „rządów biurka”, czyli biurokracji. W jego ujęciu oznaczało to dominację urzędników i procedur nad realnymi potrzebami obywateli oraz zdrowym rozsądkiem. Z czasem biurokracja zaczęła być kojarzona nie tylko z uporządkowaną strukturą administracyjną, ale także z jej wadami, takimi jak formalizm, sztywność i nadmierne komplikowanie procesów. Jedną z głównych słabości tego systemu stało się dążenie aparatu urzędniczego do wykraczania poza przypisane mu kompetencje, co prowadziło

do nieefektywności oraz alienacji administracji względem społeczeństwa⁵.

Trzeba zaznaczyć, iż początkowo biurokracja odnosiła się do administracji. Należy podkreślić, iż administracja w nowoczesnym rozumieniu sięga przełomu XVIII i XIX wieku, gdy państwo policyjne zostało przekształcone w państwo konstytucyjne, a administracja terytorialna w administrację państwową. W ten sposób administracja została poddana reżimowi norm ustawowych. Działała w obrębie norm nie tylko prawa administracyjnego, a także i norm obowiązujących w stosunkach władza (administracja)–obywatel. Sytuacja taka oznaczała, że każdy obowiązek nałożony na obywatela miał podstawę prawną (ustawową). Na straży realizacji takich zobowiązań stały sądy administracyjne (w Polsce powstały na początku XX wieku). Od tego momentu rola administracji sprowadzała się do zabezpieczenia dobra ogółu (społeczeństwa), do ingerencji, która polegała na wydawaniu zezwoleń na działalność gospodarczą, aby nie dopuszczać do konfliktu interesów społecznych⁶.

Wśród cech biurokracji wyróżnia się⁷:

1. hierarchiczna struktura,
2. podział pracy,
3. formalne zasady i regulacje,
4. bezosobowość,
5. dobór kadr oparty na kompetencjach.

Współczesne organizacje, zarówno publiczne, jak i prywatne, w dużej mierze opierają swoje struktury na zasadach biurokratycznych. Hierarchiczna organizacja, formalne procedury oraz podział kompetencji mają na celu zapewnienie efektywności i przewidywalności działań. Jednakże, w dynamicznie zmieniającym się środowisku, tradycyjny model biurokracji napotyka na liczne wyzwania⁸.

W literaturze wyróżnia się pięć podstawowych wad biurokracji. Zalicza się do nich między innymi to, że⁹:

- instrument biurokratyczny służy tylko swoim zwierzchnikom, a nie tym, dla których został powołany,

⁵ E. Sokalska, *Biurokracja jako metoda funkcjonowania nowoczesnej administracji w ujęciu Maksy Webera*, „Studia Prawnoustrojowe” 2003, nr 2, s. 117.

⁶ A. Warmiński, *Aspekty funkcjonowania administracji publicznej*, „Studia Polityczno-Społeczne” 2011, nr 8, s. 259.

⁷ Ibidem.

⁸ Ibidem.

⁹ M. Brol, *Racjonalizacja działalności organizacji zbiurokratyzowanych*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 1, s. 48.

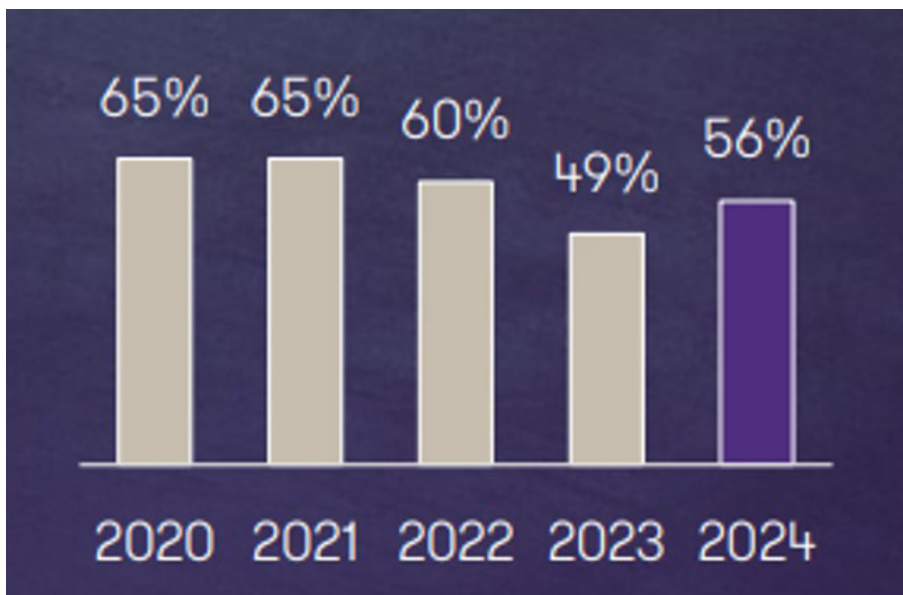
- biurokracja nie ma konkurencji, co skutkuje brakiem motywacji do obniżania kosztów działania,
- istnieje duże ryzyko, że biurokraci, ze względu na mało elastyczny system motywacyjny, zaczną służyć interesom prywatnym, zamiast publicznym,
- przepisy regulujące działalność biurokracji mogą być i często są niejednoznaczne,
- biurokracja się rozrasta.

Podstawową cechą instytucji zbiurokratyzowanych jest przypisanie obowiązków do konkretnego stanowiska pracy. W konsekwencji obowiązek dostosowania się do, ograniczających swobodę ruchów, przepisów i regulaminów. Zwykle wynagrodzenie nie jest związane z jakością wykonywanej przez niego pracy, w związku z tym pojawia się częsty problem braku odpowiedzialności za efekty pracy¹⁰.

Trzeba podkreślić, iż obecnie biurokracja pozostaje jedną z najważniejszych barier hamujących rozwój przedsiębiorczości. Zbyt rozbudowane procedury administracyjne, skomplikowane przepisy prawa oraz długi czas oczekiwania na decyzje urzędowe znacząco wpływają na funkcjonowanie firm, szczególnie tych mniejszych, które nie dysponują odpowiednim zapleczem prawnym czy administracyjnym. W 2024 roku, zgodnie z danymi zawartymi w raporcie Bariery w biznesie, aż 56% przedsiębiorców wskazało biurokrację jako czynnik silnie lub bardzo silnie utrudniający prowadzenie działalności gospodarczej. Choć warto zauważyć, że wskaźnik ten jest niższy niż w latach 2020 i 2021, kiedy to obciążenia administracyjne były szczególnie odczuwalne w warunkach pandemii i zmieniających się przepisów, to jednak nadal pozostaje on na niepokojąco wysokim poziomie. Taki rezultat świadczy o tym, że mimo pewnych postępów w upraszczaniu procedur, przedsiębiorcy wciąż napotykają na wiele przeszkód biurokratycznych, które obniżają ich konkurencyjność i skuteczność działania. Długotrwałe kontakty z administracją, konieczność częstego składania licznych dokumentów oraz brak przejrzystości w interpretacji przepisów to tylko niektóre z aspektów, które wpływają na ten niekorzystny obraz¹¹.

¹⁰ Ibidem, s. 48.

¹¹ *Bariery w biznesie. Edycja 2024*, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2024/06/Bariery-w-biznesie-RAPORT-Grant-Thornton-edycja-2024.pdf> (dostęp: 08.04.2025).



Wykres 1. Opinia na temat biurokracji

Źródło: *Bariery w biznesie. Edycja 2024*, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2024/06/Bariery-w-biznesie-RAPORT-Grant-Thornton-edycja-2024.pdf> (dostęp: 08.04.2025).

Sposoby niwelowania biurokracji

Jednym z zasadniczych sposobów niwelowania biurokracji jest odpowiednie zarządzanie. Ma ono ogromne znaczenie w kontekście funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw oraz organizacji. Jedna z definicji mówi o tym, że jest to to zestaw działań obejmujących planowanie, podejmowanie decyzji, a także organizowanie i przewodzenie skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny¹².

Szczególne znaczenie ma zarządzanie procesowe. Sam proces pochodzi od łacińskiego słowa „processus” oznaczającego postępowanie bądź postępек. Proces można traktować jako strumień, ciąg, sekwencję, łańcuch wzajemnie ze sobą

¹² I. Warwas, *Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 15.

powiązanych działań prowadzonych do osiągnięcia określonego celu. Celem procesu jest dostarczenie produktu bądź usługi zgodnych z wymaganiami odbiorcy¹³.

Ogólnie celem zarządzania procesowego jest: usuwanie barier między grupami funkcyjnymi, poprawa jakości produktów oraz usług, kontrola i poprawa procesów w organizacji, określenie możliwości outsourcingu, określenie możliwości wykorzystania technologii do wsparcia działania organizacji, poprawa jakości kolektywnego uczenia się w ramach organizacji oraz między organizacją a jej otoczeniem, poprawa efektywności organizacyjnej, dostosowanie procesów biznesowych do strategicznych celów i potrzeb klientów, doskonalenie wyników biznesowych włączonych w dany proces, czy też koszt realizacji procesu¹⁴. Zarządzanie procesowe jest lepsze od tradycyjnego, gdyż uwzględnia wiele aspektów funkcjonowania organizacji.

Niezwykle ważna jest automatyzacja oraz cyfryzacja. Automatyzacja to zmiany, które następują w wyniku zastosowania nowoczesnej technologii. W literaturze istnieje wiele definicji automatyzacji. Początkowo pojęcie to było stosowane jako synonim terminu technizacja, robotyka, czy też automatyka. Automatyzację można traktować jako wprowadzenie do produkcji, transportu, czy też do pracy biurowej urządzeń automatycznych. Z kolei przymiotnik automatyczny należy rozumieć jako działający samoczynnie, za pomocą odpowiedniego urządzenia¹⁵.

Kolejnym rozwiązaniem jest wprowadzenie systemów zarządzania jakością. Zarządzanie jakością można zdefiniować jako działalność kierowniczą, opierającą się na zagadnieniach jakości oraz polegającą na ustalaniu celów w zakresie jakości i powodowaniu ich osiągnięcia w sposób sprawny w całej organizacji. Do funkcji zarządzania jakością zalicza się planowanie jakości, organizowanie dotyczące systemu jakości, motywowanie w zakresie jakości oraz kontrolę jakości¹⁶.

Ogólnie rzecz biorąc, zarządzanie jakością charakteryzuje się następującymi cechami¹⁷:

- orientacją na klienta,
- systemowym i zorganizowanym działaniem w dziedzinie jakości,
- oddziaływaniem na jakość we wszystkich fazach tworzenia produktu czy też świadczenia usługi,

¹³ M. Kunasz, *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010, s. 10–11.

¹⁴ M. Hopeja, Z. Krala, *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 160.

¹⁵ I. Chomiak-Orsa, P. Siewiera, *Kierunki oraz narzędzia automatyzacji aplikacji internetowych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 4 (46), s. 45.

¹⁶ A. Bieńkowska, A. Zabłocka-Kluczka, *O funkcjach zarządzania jakością. Wędrowka przez chaos – czyli rzecz o zarządzaniu jakością*, „Zarządzanie Jakością” 2005, nr 2, s. 77.

¹⁷ K. Opolski, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, CeDeWu, Warszawa 2003, s. 43.

- stworzeniem kultury i filozofii projakościowej,
- zaangażowaniem się wszystkich pracowników łącznie z kierownictwem w sprawy jakości,
- dokumentowaniem działań związanych z jakością.

Jedną z najważniejszych metod zarządzania jakością jest TQM, a dokładniej Total Quality Management. To inaczej Kompleksowe Zarządzanie Jakością. To system zarządzania jakością bazujący na sposobie myślenia całego personelu. TQM można zdefiniować jako *sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji i nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu, dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji oraz dla społeczeństw*¹⁸.

Do outsourcingu odwołała się między innymi Monika Kłos. Stwierdziła ona, iż jest to pojęcie złożone z dwóch elementów. Pierwszy jest formą przedsięwzięcia, w którym następuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy. Z kolei drugi odnosi się do długookresowej współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną. W tym kontekście outsourcing należy traktować jako proces¹⁹.

Definicję outsourcingu zaproponował również Michał Trocki. Uznał, iż jest to działanie strategiczne o długoterminowym oddziaływaniu. Zdaniem Trockiego, polega ono na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji oraz przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym²⁰.

Warto w tym miejscu odnieść się do instrumentów nowego zarządzania publicznego, którego istotą przekładanie sztuki zarządzania w sprawowaniu administracji publicznej nad sztukę administrowania. Ponadto, nowe zarządzanie oznacza pełnienie administracji publicznej, przede wszystkim z myślą o rezultatach podejmowanych działań, w czym pomóc ma dorobek zarządzania w sektorze prywatnym²¹.

Sposobem niwelowania biurokracji w organizacji jest stosowanie nowego zarządzania publicznego. Niezwykle ważna jest decentralizacja. Polega na

¹⁸ M. Rączka, *Kompleksowe zarządzanie przez jakość TQM*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie jakością*, A. Tabor, M. Rączka (red.), Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, Kraków 2004, s. 35.

¹⁹ M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 35.

²⁰ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 13-15.

²¹ M. Zawicki, *Instrumenty nowego zarządzania publicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2007, nr 759, s. 144.

przekazywaniu zadań administracyjnych niższych szczebli administracji publicznej sektorom niepublicznym. Instrument ten stanowi wycofanie się państwa z realizacji niektórych zadań. Przekazywanie zadań publicznych w kontekście decentralizacji politycznej należy odróżnić od zlecenia zadań w znaczeniu zmiany sposobu świadczenia usług publicznych²².

Następnym instrumentem nowego zarządzania jest także orientacja na rezultaty. Charakteryzuje się ona przykładaniem większej wagi do rezultatów uzyskiwanych za określone środki finansowe. Odznacza się także doskonaleniem procedur sporządzania i szczegółowości zawieranych umów. Orientacja na rezultaty uwzględnia także wysokość wynagrodzeń pracowników od wyników ich pracy²³.

Następnym instrumentem nowego zarządzania jest także orientacja na rezultaty. Charakteryzuje się ona przykładaniem większej wagi do rezultatów uzyskiwanych za określone środki finansowe. Odznacza się także doskonaleniem procedur sporządzania i szczegółowości zawieranych umów. Orientacja na rezultaty uwzględnia także wysokość wynagrodzeń pracowników od wyników ich pracy²⁴.

Warto także odnieść się do konieczności wywołania zmian w kulturze organizacyjnej. Uwzględnia nacisk na rozwój organizacyjny oraz uczenie się organizacji. To również realizacja programów zarządzania zmianą kultury organizacyjnej, intensyfikacja szkoleń, upowszechnienie stosowania logo organizacji, a także formułowanie misji organizacji oraz wizerunku jej pracownika²⁵.

Do instrumentów nowego zarządzania publicznego zalicza się również racjonalizację struktur organizacyjnych, która obejmuje²⁶:

- redukcję szczebli zarządzania,
- ograniczenie zatrudnienia szczególnie na stanowiskach najwyższych oraz podstawowych,
- wdrażania zarządzania przez jakość,
- tworzenie na szczeblu lokalnym organizacji publicznych o większej autonomii,
- upowszechnianie aliansów strategicznych jako nowych form koordynacji między organizacjami.

²² Ibidem, s. 145.

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Ibidem.

²⁶ Ibidem.

Instrumentem nowego zarządzania publicznego jest także planowanie i zarządzanie strategiczne. Polega na upowszechnianiu zasad stosowania metod planowania i zarządzania strategicznego. Planowanie i zarządzanie strategiczne polega także na powoływaniu jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za strategię oraz peryferyjnych komórek realizujących zadania operacyjne. To także przemieszczenie ośrodka władzy w kierunku komórek organizacyjnych podejmujących decyzje strategiczne²⁷.

Warto zaznaczyć, iż instrumentem nowego zarządzania publicznego jest również menagerski sposób kierowania. Obejmuje stawianie przed kierownikami jasno określonych celów działania, monitorowanie ich osiągania oraz umożliwianie kierownikom dokonywania swobodnego wyboru sposobów realizacji zadań, wzmacnianie pozycji kierowników w organizacji przy jednoczesnej dbałości o rozliczanie ich z rezultatów pracy, nakreślanie wizji rozwoju przez liderów organizacji, przywiązywanie wagi do charyzmy przywódców organizacji, a także rotacji pracowników zatrudnionych na wysokich stanowiskach kierowniczych²⁸.

Wśród instrumentów nowego zarządzania publicznego wyróżnia się także²⁹:

- zmiany zasad rachunkowości i sprawozdawczości, rozwój kontroli finansowej i metod zarządzania finansami,
- mierzenie działalności,
- demokratyzację,
- rozwój mechanizmów rozliczalności,
- promowanie zachowań etycznych,
- ograniczanie roli korporacji zawodowych,
- zmiany zasad realizacji programów publicznych,
- zmiany zasad przygotowywania i wykonywania budżetu państwa oraz tworzenia i egzekucji prawa.

Instrumentem nowego zarządzania publicznego jest również menagerski sposób kierowania. Obejmuje stawianie przed kierownikami jasno określonych celów działania, monitorowanie ich osiągania oraz umożliwianie kierownikom dokonywania swobodnego wyboru sposobów realizacji zadań, wzmacnianie pozycji kierowników w organizacji przy jednoczesnej dbałości o rozliczanie ich z rezultatów pracy, nakreślanie wizji rozwoju przez liderów organizacji,

²⁷ Ibidem, s. 146.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Ibidem.

przywiązywanie wagi do charyzmy przywódców organizacji, a także rotacji pracowników zatrudnionych na wysokich stanowiskach kierowniczych³⁰.

Zakończenie

Nadmierna biurokracja stanowi jedno z głównych wyzwań współczesnej administracji publicznej. Choć sama w sobie biurokracja jest niezbędna do zapewnienia porządku, przewidywalności i równego traktowania obywateli, jej przeroszt prowadzi do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu instytucji publicznych. Zbyt rozbudowane procedury, wieloetapowe procesy decyzyjne oraz formalizm urzędniczy wpływają negatywnie na efektywność działań, wydłużają czas załatwiania spraw i obniżają jakość obsługi interesantów. Co więcej, nadmierna biurokracja sprzyja alienacji administracji od społeczeństwa, budując dystans i niechęć obywateli do kontaktu z urzędami.

W obliczu dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych oraz rosnących oczekiwań obywateli względem jakości usług publicznych, niezbędne staje się podejmowanie świadomych, przemyślanych działań zarządczych, które będą skutecznie przeciwdziałać negatywnym skutkom postępującej biurokratyzacji. Biurokracja, choć z jednej strony zapewnia porządek instytucjonalny i przewidywalność działania, z drugiej może prowadzić do nadmiernej formalizacji, sztywności procedur oraz spadku efektywności działania administracji publicznej.

W tym kontekście kluczowe znaczenie ma wdrażanie nowoczesnych narzędzi zarządzania, takich jak zarządzanie przez cele, zarządzanie jakością czy wykorzystanie analizy danych w procesach decyzyjnych. Równie istotne jest pogłębianie cyfryzacji usług publicznych, co może przyczynić się do uproszczenia wielu procedur, zwiększenia dostępności oraz skrócenia czasu realizacji spraw urzędowych. Administracja zorientowana na potrzeby obywatela, elastyczna i otwarta na innowacje, staje się warunkiem koniecznym do skutecznego funkcjonowania państwa w XXI wieku. Tylko efektywna, przejrzysta i odpowiedzialna administracja publiczna jest w stanie sprostać współczesnym wyzwaniom oraz adekwatnie reagować na zmieniające się potrzeby społeczne.

Wnioski płynące z niniejszej pracy jednoznacznie podkreślają konieczność równoważenia porządku instytucjonalnego z potrzebą sprawności i elastyczności działania. Oznacza to, że administracja publiczna nie powinna stanowić bariery dla aktywności obywateli i rozwoju społecznego, lecz przeciwnie – powinna być

³⁰ Ibidem.

realnym wsparciem i partnerem w realizacji wspólnych celów. Tylko taka administracja, która potrafi łączyć stabilność z innowacyjnością, jest w stanie efektywnie odpowiadać na wyzwania przyszłości oraz budować zaufanie obywateli do instytucji publicznych.

Bibliografia

Bariery w biznesie. Edycja 2024, <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2024/06/Bariery-w-biznesie-RAPORT-Grant-Thornton-edycja-2024.pdf> (dostęp: 08.04.2025).

Bieńkowska A., Zabłocka-Kluczka A., *O funkcjach zarządzania jakością. Wędrowka przez chaos – czyli rzecz o zarządzaniu jakością*, „Zarządzanie Jakością” 2005, nr 2.

Brol M., *Racjonalizacja działalności organizacji zbiurokratyzowanych*, „Optimum. Studia Ekonomiczne” 2013, nr 1.

Chomiak-Orsa I., Siewiera P., *Kierunki oraz narzędzia automatyzacji aplikacji internetowych*, „Informatyka Ekonomiczna” 2017, nr 4 (46).

Hopeja M., Krala Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011.

Kożuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.

Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.

Krynicka H., *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, „Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie” 2006, nr. 2.

Kunasz M., *Zarządzanie procesami*, Economicus, Szczecin 2010.

Opolski K., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, CeDeWu, Warszawa 2003.

Rączka M., *Kompleksowe zarządzanie przez jakość TQM*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie jakością*, Tabor A., Rączka M. (red.), Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości Politechniki Krakowskiej im. Tadeusza Kościuszki, Kraków 2004.

Rogała P., *Total Quality Management jako metoda zarządzania odpowiedzialnego społecznie*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2006, nr 9.

Sokalska E., *Biurokracja jako metoda funkcjonowania nowoczesnej administracji w ujęciu Maksa Webera*, „Studia Prawnoustrojowe” 2003, nr 2.

Stawasz D., Banachowicz B., *Zarządzanie publiczne - wyzwania dla procesu kształcenia na poziomie wyższym - przykład Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego*, „Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach” 2013, nr 168.

Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Difin, Warszawa 2001.

Warmiński A., *Aspekty funkcjonowania administracji publicznej*, „Studia Polityczno-Społeczne” 2011, nr 8.

Warwas I., *Organizacyjne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

Zawicki M., *Instrumenty nowego zarządzania publicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2007, nr 759.

EXCESSIVE BUREAUCRACY AND ITS IMPACT ON THE FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATIONS

Abstract: Excessive bureaucracy poses a serious challenge to the functioning of public administration bodies, negatively affecting the efficiency and quality of services provided. Overly complicated procedures, excessive formalisation and lengthy decision-making processes lead to delays, frustration of citizens and burden the administration with additional costs. The paper discusses the main causes of excessive bureaucracy in public administration, such as outdated legal regulations, lack of coordination between institutions and poor process management. It also analyses the consequences that bureaucratisation brings to the efficiency of public offices, including a decline in citizens' trust in public administration. In the context of contemporary challenges, proposals for solutions aimed at simplifying procedures and increasing administrative efficiency are also presented. The use of new technologies, such as digitisation and automation, can significantly improve the functioning of administrative bodies, reducing waiting times and eliminating unnecessary paperwork. The work also points to the need to change the organisational culture in public administration to adapt it to the requirements of the 21st century. The conclusions of the analysis highlight the need for bureaucratic reform to make public administration more open, flexible and citizen-oriented.

Keywords: administration, bureaucracy, management, quality management

POSTRZEGANIE SYSTEMU OPIEKI ZDROWOTNEJ I SZPITALA JAKO INSTYTUCJI SPOŁECZNEJ Z PERSPEKTYWY PACJENTÓW W RZESZOWIE W LATACH 2021–2023

Streszczenie: Artykuł podejmuje problematykę funkcjonowania szpitala jako organizacji formalnej i instytucji społecznej, analizując jednocześnie sposoby postrzegania systemu opieki zdrowotnej przez pacjentów w Rzeszowie w latach 2021–2023. Punktem wyjścia jest socjologiczne ujęcie zdrowia i choroby, w tym koncepcja roli chorego Talcotta Parsonsa oraz teoria piętna Ervinga Goffmana, które ukazują chorobę nie tylko jako stan fizyczny, ale także społecznie konstruowaną sytuację jednostki. W dalszej części tekstu przedstawiono szpital jako przykład organizacji o wysokim stopniu sformalizowania i złożonej strukturze hierarchicznej, pełniącej równoległe funkcje opiekuńcze, edukacyjne, diagnostyczne i integrujące. Szczególną uwagę poświęcono również analizie modeli relacji pacjent–personel medyczny: biomedycznego, holistycznego oraz egzystencjalno-fenomenologicznego, które wpływają na jakość doświadczenia choroby i procesu leczenia. Praca stanowi także wprowadzenie do empirycznej analizy społecznych skojarzeń i opinii mieszkańców Rzeszowa na temat usług medycznych.

Słowa kluczowe: szpital, socjologia zdrowia, organizacja i zarządzanie, opieka zdrowotna, relacje, pacjent

Wstęp

Funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia jest współcześnie niezwykle ważnym tematem. Socjologia zdrowia skupia się na relacjach pomiędzy pacjentami–beneficjentami usług medycznych a placówkami medycznymi oraz jednostkami wykonującymi mi tak odpowiedzialny społecznie zawód jak lekarz.

Funkcjonowanie systemu ochrony zdrowia, zaufanie do niej, jak i do samego zawodu lekarza jest niezwykle ważnym tematem w przypadku tak szczególnym i niespodziewanym, jakim było wystąpienie pandemii SARS-CoV-2. Ponadto szpital jako organizacja formalna nierzadko musi mierzyć się z problemami natury społecznej, takimi, jak spadek zaufania społecznego do systemu ochrony zdrowia, spadek zaufania do lekarzy oraz wzmożone zainteresowanie tzw. medycyną alternatywną, które może prowadzić do rezygnacji z powszechnie akceptowanych i stosowanych praktyk medycznych. W dalszej części artykułu przedstawiono funkcjonowanie organizacji na przykładzie szpitala oraz przeanalizowano relacje występujące pomiędzy personelem medycznym a pacjentami w ujęciu nauk socjologicznych. Przeprowadzono również analizę wyników badania dotyczącego postrzegania usług medycznych w Rzeszowie w latach 2021-2023.

Istota zdrowia i choroby w ujęciu nauk socjologicznych

Przedstawiciele nurtu socjologii, jakim jest socjologia zdrowia podejmowali próby opisywania roli zdrowia i choroby w funkcjonowaniu struktury społecznej. Pierwszym z socjologów, który opisał zjawisko jakim jest choroba jest Talcott Parsons. Na chorobę patrzył on jako na dewiację, oznacza to, że niepożądany stan organizmu jednostki przekłada się negatywnie na funkcjonowanie jej samej, jak i całego społeczeństwa. Społeczeństwo niczym organizm jest strukturą złożoną ze współzależnych i wzajemnie funkcjonalnych elementów. By należycie funkcjonowało każdy element musi wypełniać przypisaną mu funkcję społeczną. Każdy element organizmu, jakim jest społeczeństwo spełnia swoją funkcję. Elementem tym jest jednostka, lub wiele jednostek. Zaburzenie działania poszczególnych elementów, jak na przykład choroba jednostki może doprowadzić do zaburzenia działania całego organizmu społecznego oraz do jego powolnej destrukcji. Talcott Parsons uważał, że: „*ZDROWIE i CHOROBA nie są wyłącznie stanami fizjologicznymi czy psychicznymi, ale stanami społecznymi, tzw. że są „stanami ocenianymi i uznawanymi instytucjonalnie przez kulturę społeczeństwa*”¹. Oznacza to więc, że zdrowie i choroba nie dotyczą tylko i wyłącznie jednostkę chorą, ale również podlegają powszechnej opinii i postrzeganiu społecznemu. Choroba jest powszechnie uznawanym stanem jednostki, co pozwala na traktowanie ją przez reprezentantów społeczeństwa w sposób szczególny. Zdrowie to stan, w którym jednostka wykazuje optymalną umiejętność efektywnego realizowania ról i zadań wyznaczonych jej przez proces socjalizacji. To możliwość wypełniania przez

¹ T. Parsons, *Struktura społeczna a osobowość*, PWE, Warszawa 1969.

jednostkę ról i związanych z nimi zadań. Zdrowie psychiczne: zdolność pełnienia ról społecznych. Zdrowie somatyczne: zdolność wykonywania zadań. Stan zdrowia jednostki determinuje więc jej bytność w społeczeństwie. Jednostka chora ma ograniczone możliwości pełnienia ról społecznych, a jej stan jest niepożądany przez społeczeństwo. System społeczny traktuje zdrowie jednostki w następujący sposób: z punktu widzenia systemu choroba jest zjawiskiem niepożądanym (dewiacją), gdyż: gdy chory ignoruje swój stan, choroba wpływa destrukcyjnie na inne (zdrowe) elementy systemu oraz uniemożliwia jednostce, zbiorowości pełnienie spoczywających na nich ról społecznych. System społeczny narzuca choremu rolę, która determinuje prawa i obowiązki. Talcott Parsons przedstawia rolę chorego w następujący sposób: *„Rola chorego – zinstytucjonalizowany typ roli społecznej. Bycie chorym jest również obwarowane szeregiem społecznych wymogów i oczekiwań. Rola chorego to właśnie społecznie akceptowany sposób zachowania się w chorobie.”*². Rolą chorego nazywa się więc zespół zachowań jednostki dotkniętej chorobą. Ponadto, system społeczny stawia przed jednostką szereg praw i obowiązków opisanych poniżej.

PRAWA:

1. system „uznaje”, że chory jest nieodpowiedzialny za swój stan – nie jest w stanie wyzdrowieć samym tylko aktem woli. Potrzebuje fachowej pomocy.
2. system „usprawiedliwia” chorego i zwalnia go z pełnienia ról społecznych i wykonywania zadań.

Prawa chorej jednostki pozwalają więc na zwolnienie jej z pełnienia ról społecznych aż do momentu wyzdrowienia. Ponadto system społeczny narzuca innym elementom obowiązek pomocy chorej jednostce tak, aby mogła ona w jak najszybszym możliwym terminie powrócić do pełnienia ról społecznych. W tym celu powołano więc system ochrony zdrowia.

OBOWIĄZKI:

1. System „oczekuje”, że chory uzna swój stan za niepożądany i zrobi wszystko, by z niego wyjść.
2. Chory i jego bliscy muszą szukać fachowej pomocy współdziałać z nią w celu wyzdrowienia. W tym celu chory musi zawiesić swoje role społeczne i przyjąć rolę chorego.

² Ibidem.

System narzuca również, aby chora jednostka zaakceptowała swój stan oraz interweniowała w celu poszukiwania pomocy. System również determinuje działanie jednostek takich, jak bliscy chorego, którzy mają obowiązek pomóc mu w kwestii poszukiwania fachowej pomocy.

Parsons podaje jeszcze pojęcie medycyny jako systemu kontroli społecznej. Jej zadania to:

- ukaranie sprawcy (odizolowanie, odseparowanie); to zadanie polega na wychwyceniu przez system medycyny jednostki patologicznej (chorego) oraz odizolowaniu go w celu ochrony pozostałych jednostek przed chorobą.
- przywołanie go do porządku; to zadanie polega na wyleczeniu chorej jednostki, bądź maksymalnym złagodzeniu jej dysfunkcji, tak, by mogła ona powrócić do pełnienia ról społecznych.
- ostrzeżenie innych; zadaniem medycyny jest także informowanie innych jednostek o skutkach dysfunkcji, jaką jest choroba oraz uwrażliwienie ich na ryzyko zapadnięcia na chorobę. Tutaj zadaniem medycyny jest edukacja oraz uświadamianie jednostek.

Można zauważyć więc, że według Parsonsa zadaniem medycyny jako instytucji kontroli społecznej jest:

1. medycyna (jako podsystem systemu społecznego) izoluje jednostki patologiczne i niebezpieczne dla systemu.
2. medycyna wychwytuje jednostki zdrowe uchylające się od spoczywających na nich ról.

Medycyna więc nie tylko pełni funkcje niesienia pomocy chorym jednostkom oraz uświadamiania zdrowych, ale również jest narzędziem, które pozwala na wychwycenie, zlokalizowanie jednostek, które na przykład symulują stan choroby w celu uchylenia się od wypełniania ról społecznych. Chora jednostka jest na tyle niepożądanym elementem systemu, że jej stan powinien być natychmiastowo zażegnany. Ma to na celu ochronę społeczeństwa przed destrukcją.

Kolejnym z przedstawicieli socjologii, który skupiał swoją uwagę na pojęciu zdrowia i choroby oraz roli jednostki chorej w społeczeństwie jest Erving Goffman. Przedstawił on chorobę jako piętno, które chora jednostka musi nosić, i które determinuje jej postrzeganie społeczeństwa oraz percepcję społeczeństwa ukierunkowaną na jednostkę chorą. Ponieważ chorobę uważa się za dewiację, to jednostką nią dotknięta zostaje społecznie naznaczona. Goffman uważał, że:

„Reakcja społeczna na chorobę ulega wzmocnieniu jeśli choroba jest związana z widocznymi oznakami. Naznaczenie przyjmuje wtedy charakter etykiety i staje się źródłem piętna. Etykieta wyraża najczęściej treści stereotypowe, a osoba etykietowana również jest postrzegana stereotypowo. Jednostka także może zacząć postrzegać się poprzez pryzmat nadanej etykiety (samonaznaczenie)”³. Według Goffmana więc społeczeństwo tym silniej odbiera stan zdrowia jednostki, im bardziej nasilone i widoczne są u niej objawy choroby. Postrzeganie jednostki przez społeczeństwo staje się zarazem jej piętnem, przykład: jednostka choruje na nowotwór, jej cechą charakterystyczną jest więc jej choroba i to ona staje się niejako jej znakiem rozpoznawczym. Jednostka chora w tej sytuacji jest traktowana więc przez społeczeństwo w specyficzny, niekiedy indywidualny sposób. Zostaje jej nadana łaska, czyli piętno osoby chorej na nowotwór, a jej jednostkowość zostaje ukryta pod tym właśnie piętnem. Piętno przeobrażone zostaje w etykietę, a etykieta jest zbiorem przekonań i uprzedzeń na temat ogółu jednostek posiadających określoną cechę, lub zespół cech, jak np. choroba. Ponadto, jednostka, której zostaje nadane piętno sama siebie zaczyna postrzegać przez pryzmat stereotypów (jestem taki z powodu mojej choroby, moje zachowanie jest określone z powodu mojej ułomności, dysfunkcji). Piętno więc utrwała się tym mocniej, im częściej jednostka oraz społeczeństwo umacniają postrzeganie osoby chorej przez pryzmat stereotypów. Goffman wymienia komponenty, które składają się na wytworzenie piętna choroby w jednostce. Są to:

- komponent poznawczy, stereotyp; uproszczony obraz kogoś lub czegoś, zwykle oparty na częściowo fałszywych sądach, funkcjonujący w świadomości społecznej i niełatwo zmieniający się.
- komponent emocjonalny, uprzedzenie; podświadome lub świadome wyrobienie sobie negatywnej opinii o czymś lub kimś na podstawie pewnej cechy, np. wyglądu lub pochodzenia.
- komponent behawioralny, dyskryminacja; ograniczanie przywilejów, praw, a nawet prześladowanie części społeczności.

Choroba jednostki determinuje postrzeganie jej przez społeczeństwo, zostają utrwalone stereotypy, które upraszczają sposób patrzenia na jednostkę. Prowadzi to do uprzedzeń oraz wytworzenie społecznej opinii o jednostce, najczęściej negatywnej. Jednostki posiadające daną cechę lub dany zestaw cech są poddawane niejako społecznej kwarantannie, która narzuca dystans wobec jednostki

³ E. Goffman, *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, GWP, Gdańsk 2007.

posiadającej je. Następuje dyskryminacja jednostki oraz ograniczanie jej praw, niekiedy nawet może dochodzić do prześladowania jednostki, lub jednostek posiadających dany zestaw cech. Przykładem może być sytuacja osób dotkniętych albinizmem na kontynencie afrykańskim. Albinizm jako cech jest postrzegany przez lokalne społeczeństwo na tyle negatywnie, że jednostki społecznie postrzegane jako „zdrowe”, czyli nie posiadające albinizmu posuwają się nawet do mordstw albinosów.

Spółeczeństwo nadaje cechy osobie chorej, nawet, jeśli początkowo one nie występowały. Jednostka, która jest jednak narażona na taki pryzmat społeczeństwa sama zaczyna postrzegać się używając społecznych stereotypów. Choroba staje się więc piętnem, które jest wręcz niemożliwe do usunięcia oraz prowadzi do utrwalenia cech, które są nadane jednostce przez społeczeństwo.

Współczesna socjologia zdrowia rozwija tradycyjne podejścia, zwracając uwagę nie tylko na instytucjonalne aspekty opieki zdrowotnej, ale także na doświadczenie pacjenta, relacje społeczne i nierówności w dostępie do usług. Jak zauważają Piątkowski i Skrzypek, nowoczesne badania w tym obszarze koncentrują się na złożoności relacji między zdrowiem a kontekstem społecznym, kulturowym i organizacyjnym⁴.

Szpital jako organizacja formalna oraz funkcje szpitala w strukturze społecznej

Organizacją formalną określa się duże grupy wtórne, które są utworzone z myślą o osiągnięciu konkretnego celu, lub zestawu celów⁵. Organizacje formalne ponadto są starannie zaprojektowane oraz posiadają określoną strukturę odnośnie statusów i ról. Charakterystycznym elementem organizacji formalnych jest celowe i racjonalne planowanie oraz wysoki poziom sformalizowania relacji pomiędzy poszczególnymi działami, czy przedstawicielami w strukturze organizacji. Do grona organizacji formalnych zalicza się szpitale, które są równocześnie instytucjami społecznymi. Ponadto szpital będący organizacją formalną pełni również szereg istotnych funkcji społecznych. Poniżej dokonano analizy dwójakiej funkcji szpitali- jako organizacji formalnej oraz instytucji społecznej pełniące określone funkcje.

⁴ W. Piątkowski, L. Nowakowska, *System medyczny w Polsce wobec wyzwań XXI wieku. Perspektywa krytycznej socjologii zdrowia i choroby*, [w:] M. Skrzypek (red.), *Socjologia medycyny w multidyscyplinarnych badaniach humanizujących biomedycynę*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 47–62.

⁵ E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa 1981.

Współcześnie funkcjonowanie szpitali spowodowane jest kilkoma istotnymi kwestiami. Po pierwsze, odsetek jednostek chorych w społeczeństwie wciąż wzrasta, dało się to zauważyć w przypadku pandemii koronawirusa. Poszerzanie oraz rozbudowa infrastruktury medycznej w Polsce jest kluczowym zadaniem systemu ochrony zdrowia, wpływa to pozytywnie na czas oczekiwania na usługi medyczne oraz jakość wykonywanych usług medycznych. Nowoczesne szpitale są postrzegane więc przez socjologów jako nie tyle organizacja formalna, co instytucja społeczna. Jak zauważył Jan Domaradzki, nowoczesne szpitale pełnią kilka istotnych z punktu widzenia struktury społecznej funkcji. Funkcje zaś instytucji społecznej zakotwiczone są do kilku istotnych kwestii. Te kwestie to:

- trwały element ładu społecznego (np. rodzina, własność, prawo),
- uregulowana i usankcjonowana społecznie forma działalności (medycyna, szkolnictwo),
- uznany społecznie i zrutynizowany sposób rozwiązywania problemów (małżeństwo, strajk),
- rodzaj formalnej organizacji pełniącej określone funkcje (szpital, więzienie, urząd).

Powyższe kwestie, kluczowe dla funkcjonowania i istnienia instytucji społecznej można również odnieść do szpitala jako do instytucji społecznej, ponadto wysoko sformalizowanej. Szpital pełni kilka istotnych kwestii w strukturze społecznej. Utrzymanie ładu społecznego dzięki szpitalom jest łatwiejsze, gdyż jedną z jego podstawowych funkcji jest doprowadzenie do sprawności i pełni zdrowia chorych jednostek. Ponadto szpital jako instytucja społeczna charakteryzuje się funkcją dwojaką, jest równocześnie instytucją społeczną, ale i organizacją formalną. Jak przytoczył Jan Domaradzki⁶, na tę dwojakość wpływa szereg kwestii wyróżnionych poniżej⁷:

- jest jedną z najbardziej sformalizowanych struktur,
- cechuje go ścisły podział zadań i obowiązków,
- jest strukturą wysoce zhierarchizowaną (układem pozycji i ról nadrzędnych, podrzędnych, równorzędnych, określonym przez schematy organizacyjne, opartą na autorytetach),
- posiada dwa systemy autorytetów i władzy (wynikający z zarządzania placówką oraz z profesjonalnych umiejętności lekarzy,

⁶ J. Domaradzki, *Socjologia medycyny. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

⁷ J. Domaradzki, *Szpital jako instytucja społeczna*, Poznań 2018, s. 2.

- jest systemem formalnej komunikacji,
- systemem regulacji prawnych i wewnętrznej kontroli,
- jest organizacją sformalizowaną, tzn., że wzory postępowania są w nim wyraźnie zdefiniowane i określone, a każdy zespół czynności jest funkcjonalnie odniesiony do celów organizacji,
- jest organizacją zbiurokratyzowaną: bezosobowy i racjonalny charakter,
- cechują go relacje sformalizowane.

W myśl powyższego ujęcia szpital można określić jako organizację o strukturze wysoce sformalizowanej, gdyż cechuje go jasny i ścisły podział zadań i obowiązków. Ponadto szpital jest strukturą wysoce zhierarchizowaną, gdyż występują tam funkcje nadrzędne i podrzędne (np. ordynator i pielęgniarka), równoznaczne (zespół chirurgów, czy pielęgniarek). Hierarchia szpitala opiera się o założenia organizacyjne, jednakże szpital posiada również dwa systemy autorytetów i władzy. Jeden system wynika z umiejętności zarządzania placówką szpitalną jako organizacją, zaś drugi system wynika z profesjonalnych umiejętności lekarzy, czy chirurgów. Poza powyższymi, w placówce szpitalnej funkcjonuje system formalnej komunikacji, komunikacja na linii pacjent- placówka jest podobna do komunikacji na poziomie klient- organizacja. Szpitale działają również w myśl określonych przepisów, podobnie jak w organizacjach procedury działania odwołują się do przepisów formalnych zawartych w statutach prawnych. Wzory postępowania oraz komunikacji między pracownikami szpitala, kierownictwem oraz pacjentami są jasno określone a ponadto każda z czynności wykonywanych w ramach działalności szpitala jest w jasny sposób odniesiona i znajdująca uzasadnienie w celach szpitala jako organizacji. Ponadto, relacja pomiędzy członkami danych grup są określone przepisami, ustawami oraz regulaminami. Powyższe kwestie pozwalają na stwierdzenie, że szpital jest organizacją formalną pełniącą funkcje społeczne. Z drugiej zaś strony, szpital pełni określone funkcje społeczne, które można zawrzeć w wymienionych poniżej najistotniejszych funkcjach⁸:

- **pielęgniacyjno-opiekuńcza** - opieka i emocjonalne wsparcie pacjenta, niwelowanie stresu związanego z chorobą, wzbudzenie zaufania i bezpieczeństwa;
- **naukowo-badawcza** - prowadzenie badań nad etiologią chorób oraz ulepszeniem metod terapeutycznych;
- **prewencyjna** - działanie na rzecz promocji zdrowia i zapobiegania chorobom wśród pacjentów i szerszego społeczeństwa;

⁸ Ibidem.

- **diagnostyczno-lecznicza** - określenie u pacjenta jednostki chorobowej i świadczeń medycznych zmierzających do jego wyleczenia;
- **edukacyjna** - pogłębianie wiedzy i doskonalenie umiejętności personelu medycznego, kształcenie studentów;
- **rehabilitacyjna** - przywrócenie pacjentowi maksymalne sprawności psychofizycznej i społecznej;
- **integrująca** - łączy przedstawicieli różnych zawodów medycznych i dyscyplin naukowych w zespół, którego celem jest leczenie pacjentów.

Jak więc stwierdzić można, funkcje szpitala są rozszerzane o funkcje społeczne, gdzie szpital staje się centrum pomocy jednostkom oraz wspierania ich w chorobie, a sami pracownicy szpitala pełnią funkcje opiekuńcze względem chorej jednostki oraz wykonują czynności prewencyjne względem jednostek zdrowych, tj. propagują zdrowy styl życia, odżywiania się oraz społeczną potrzebę wykonywania okresowych badań. Ponadto szpital pełni funkcję edukacyjną, gdzie szkoleni są studenci kierunków medycznych, ma to na celu umożliwienie zastępowalności kadry medycznej oraz doskonalenie umiejętności kadry medycznej, która jest w szpitalu zatrudniona.

Relacje pomiędzy pacjentem a personelem medycznym- ujęcie holistyczne i biomedyczne oraz model egzystencjalno- fenomenologiczny

Jednostka chora, która znalazła się więc w nieprzewidzianej sytuacji, często jest zdezorientowana i przestraszona. Świadomość stanu chorobowego w ciele oraz niepewność co do swojego stanu, potęgowana jest częstymi przejawami szykanowania oraz piętnowania przez społeczeństwo. Zależnie od wystąpienia danej choroby, reakcje społeczne mogą być co prawda skrajnie różne, np. pacjent cierpiący na zespół Leśniewskiego-Crohna jest traktowany z pewnym współczuciem oraz mniej narażony na szykanowanie, niż np. pacjent, u którego stwierdzono chorobę weneryczną. Jednakowoż stan chorobowy niemal zawsze staje się okazją do tego, by pacjent czuł się wyobcowany, co potęguje w nim strach. Po drugiej stronie jest instytucja ochrona zdrowia, której przedstawiciele: lekarze, pielęgniarki, służba ratunkowa powinni posiadać określony zestaw kompetencji, które to pozwalają na to, by pacjent poczuł się zaopiekowany i bezpieczny, a jego strach związany z wystąpieniem choroby został zminimalizowany. Kompetencje te są widoczne wśród przedstawicieli służby medycznej w różnym stopniu, jednakże

to oni stoją wzdłuż cienkiej linii, jaką jest stan faktyczny zdrowia pacjenta, a jego samopoczucie, komfort psychiczny oraz bezpieczeństwo.

Ochrona zdrowia ma przed sobą wymogi nie tylko ustawodawcy, ale i społeczne, które zobowiązują jej przedstawicieli do indywidualnego podejścia do pacjenta. Jednakże ciągle rosnący odsetek jednostek zapadających na różnorakie choroby obciąża pracowników służby medycznej, czego skutkiem jest zaburzenie relacji na linii lekarz- pacjent. Jak opisuje Paulina Szach w artykule: *„Relacja lekarz-pacjent czyli o podejściu egzystencjalnym w przebiegu chorób o charakterze psychosomatycznym”*, zaburzenie tej relacji przejawia się w następujący sposób:

„Relacja lekarz-pacjent na przestrzeni lat ulegała licznym zmianom i przeobrażeniom. Ale pomimo deklarowanego powrotu medycyny z czasów Hipokratesa, wystarczy przejść się do gabinetu lekarskiego, żeby zobaczyć jak rzeczywiście wygląda podejście lekarzy do pacjentów, a w konsekwencji zdać sobie sprawę, jak to się przekłada na rozpoznanie i drogę leczenia. Pacjenci sprowadzeni są do „kartotek”, „przypadków”, „historii choroby”. Gdy w grę wchodzi katar, pacjent co najwyżej wyjdzie poirytowany. Gorzej, kiedy w grę wchodzi zaburzenie, które ze swej natury są ciężkie do zdiagnozowania, mają nie do końca znaną etiologię i nie do końca wiadomo jak je leczyć”⁹.

Autorka stara się uwidocznic zaburzenie relacji na linii lekarz- pacjent w obrazowy sposób. Pomimo deklarowanego przez ochronę zdrowia jednostkowego podjęcia do pacjentów, jej przedstawiciele rzeczywiście postępują w zgoła odmienny sposób. Obciążenie ochrony zdrowia przypadkami chorobowymi działa negatywnie na wydolność służby medycznej, ale i również na postępowanie jej przedstawicieli wobec pacjentów. Pacjenci często są uprzedmiotowieni oraz sprowadzeni do przypadków, figuranta w kartotece, czy historii choroby. Przypadki schorzeń lekkich, jak katar, kaszel są sprowadzane do przypadku niewymagającego uwagi, a sami pacjenci traktowani są często jako symulanci. Tym gorzej sprawa wygląda, im cięższe jest schorzenie pacjenta. W przypadku wystąpienia ciężkiej choroby nowotworowej, czy psychosomatycznej, pacjent trafiający na uprzedmiotawiających go przedstawicieli służby medycznej jest zdany wyłącznie na siebie. Nie lepiej jest w przypadku, gdy choroba, lub zaburzenie jest ciężkie do zdiagnozowania. W takim przypadku frustracja pacjenta spowodowana długim oczekiwaniem na terminy badań oraz ich koszt, jest potęgowana frustracją służby medycznej, która jest niewydolna, opieszała oraz deprecjonująca pacjenta jako człowieka.

⁹ P. Szach, *Relacja lekarz-pacjent, czyli o podejściu egzystencjalnym w przebiegu chorób o charakterze psychosomatycznym*, Sztuka Leczenia, 2014, nr 3-4, s. 71-80.

Paulina Szach wymienia podejścia, modele, które charakteryzują relacje na linii lekarz-pacjent. Pierwszym z nich jest model biomedyczny. Jak podaje autorka:

„Model biomedyczny lekceważący wpływ czynników psychicznych na zdrowie i chorobę stanowi skuteczną przeszkodę w prawidłowym przebiegu relacji pomiędzy lekarzem i pacjentem”¹⁰.

Model, który funkcjonuje w polskiej medycynie, czyli model biomedyczny, nie bierze pod uwagę wpływu czynników psychicznych na zdrowie pacjenta oraz postęp jego choroby. Zakłada on, że choroba pacjenta tkwi w jego organizmie, a cały anturaż, jakim jest zdrowie psychiczne pacjenta nie ma zbyt wielkiego znaczenia. Cała ta sytuacja nie pozwala na prawidłowy przebieg relacji na linii pacjent-lekarz. Ponadto, pacjent w tej sytuacji może czuć wyobcowanie oraz wątpliwości w zażegnanie swojego stanu chorobowego. Przykładem funkcjonowania takiego modelu może być sytuacja, gdzie pacjent, cierpiący na nowotwór, jest informowany o swoim stanie zdrowia, poinformowany o przewidywanej długości życia i właściwie pozostawiony sam sobie z informacją o nadciągającej śmierci. W miejsce, gdzie powinna być zastosowana terapia psychologiczna, bądź farmakologiczna, która pozwalałaby na przepracowanie faktu kresu życia, system opieki medycznej stawia lekarza, który jest niejako informatorem.

Autorka odwołuje się również do stojącego niejako w pozycji do modelu biomedycznego – modelu holistycznego. Model ten pozwala na ujęcie jednostki chorej całościowo- zarówno jego stanu fizycznego oraz psychicznego. Model ten Paulina Szach opisuje w następujący sposób:

„Model holistyczny zaś, do którego odwołuje się ta praca, opiera się na założeniu, że człowiek, oprócz tego, że funkcjonuje jako całość (ciało i psychika) to ponad to podlega interakcji z wszystkim tym, co go otacza. Paradygmat holistyczny mówi, że terapią należy objąć całą osobę – czyli zarówno jej ciało jak i umysł. W kontekście objawów psychosomatycznych, gdzie ciało jest wyrazem tego, co dzieje się w psychice człowieka, wydaje się on więc być jedynym właściwym podejściem, w jakim powinno się rozpatrywać kwestie zespołów medycznie niewyjaśnionych i innych objawów, które stanowią zagadkę pod względem etiologicznym i wymykają się tradycyjnym środkom terapii. Geneza choroby, sposób jej rozumienia przez pacjenta, to, jak wpłynęła na jego życie mogą być istotnymi wskazówkami zarówno w postawieniu diagnozy jak i leczeniu. Wydaje się więc, że paradygmat biomedyczny w tym miejscu może zawieść. Podejście egzystencjalne będzie wiązało się więc nie tyle nawet z uwzględnieniem życia psychicznego jednostki, co z rzeczywistym zrozumieniem i wczuciem się w sytuację drugiego człowieka – człowieka, który cierpi i który potrzebuje pomocy. Ponad to będzie także

¹⁰ Ibidem.

*traktowało o tym, do jakich zmian w funkcjonowaniu psychicznym człowieka doprowadziła choroba z czego pod wieloma względami ciężko jest ocenić co było przyczyną, a co skutkiem*¹¹.

Model holistyczny więc precyzyjnie ujmuje pacjenta, jego ciało oraz i psychikę jako integralne elementy. Ponadto, uwzględnia, że na pacjenta chorego wpływ ma nie tylko choroba, na którą cierpi, ale i również wszystkie interakcje pacjenta ze światem zewnętrznym. Tymi interakcjami mogą być na przykład relacje z lekarzem, pielęgniarkami, opieką medyczną oraz społeczeństwem. Model holistyczny jest również jedynym prawidłowym modelem odbierania pacjenta przez przedstawicieli ochrony zdrowia w sytuacji, gdy pacjent ma objawy choroby niewyjaśnionego pochodzenia. Paradygmat biomedyczny, który skupia uwagę jedynie na stanie fizycznym jednostki nie pozwala w pełni, o ile w ogóle pozwala, zdiagnozować choroby, ponieważ nie skupia swojej uwagi na zdrowiu psychicznym chorego. Kluczem jest nie tyle poszukiwanie źródła choroby w stanie psychicznym jednostki, co umiejętność altruizmu, wczucia się w stan pacjenta, który jest jedynie człowiekiem cierpiącym i potrzebującym pomocy. Podejście holistyczne pozwala również na stwierdzenia, jakie skutki niesie dla pacjenta choroba pod względem psychicznym i emocjonalnym. Pozwala to na analizę i znalezienie rozwiązań, które pomogą w załagodzeniu stanu rozbicia innych jednostek obarczonych chorobą.

Podejście holistyczne jest jednak konfrontowane z zachowaniem przedstawicieli ochrony zdrowia- w szczególności lekarzy, którzy nie patrzą na pacjenta w sposób całościowy, a starają się rozebrać organizm na części w celu zlokalizowania choroby w danym organie. Przypomina to podejście mechaniczne, gdzie to część chora- zepsuta wymaga naprawy, a po jej zakończeniu organizm ma za zadanie funkcjonować dalej w pełnej sprawności. Nie jest to jednak możliwe. Emocjonalne aspekty choroby, jak jej pojawienie się, rozwój, wpływ na funkcjonowanie ciała, jego osłabienie etc. wywołują u pacjenta nieodwracalne zmiany w funkcjonowaniu psychiki. Należy zatem spojrzeć na pacjenta całościowo, tak, by można było określić jego stan zarówno fizyczny jak i psychiczny oraz dobrać odpowiednią terapię pozwalającą na wyzdrowienie pacjenta przy zachowaniu jego dobrostanu psychicznego.

Autorka porusza również temat podejścia egzystencjalno- fenomenologicznego, które w jeszcze pełniejszy sposób skupia się na osobie pacjenta i postępowaniu pracowników ochrony zdrowia wobec niego. Jak podaje:

¹¹ P. Szach, *Relacja lekarz-pacjent, czyli o podejściu egzystencjalnym w przebiegu chorób o charakterze psychosomatycznym*, Sztuka Leczenia, 2014, nr 3-4, s. 71-80.

„W podejściu egzystencjalno-fenomenologicznym traktuje się człowieka jako wolną jednostkę, która jest zdolna do autorefleksji, świadomych wyborów oraz kierowania swoim życiem w jedyny i niepowtarzalny sposób. Jak podaje Oleś (2011) „(...)niezależnie od wydarzeń, frustracji i traum mamy szansę wyboru sposobu istnienia i przekraczania emocjonalnych urazów” (s. 335). Kiedy spoglądamy na człowieka jako na jedyną w swoim rodzaju i niepowtarzalną istotę, musimy także przyjąć, że jej sposób doświadczania świata jest jedyny i niepowtarzalny. I tak samo jak doświadcza świata, tak samo swoje ciało postrzega na swój sposób. Poprzez podejście egzystencjalne pacjenci mogą pogłębiać wgląd w siebie, doznawać zmian osobowościowych i mieć większe poczucie kontroli nad swoją chorobą. W literaturze zwraca się uwagę na podejście egzystencjalne zwłaszcza w kontekście leczenia chronicznego bólu, hipochondrii, napadów paniki czy depresji. Problemy egzystencjalne, które dotyczą nas wszystkich – lęk przed śmiercią, izolacja, brak poczucia bezpieczeństwa – mogą być somatyzowane jak każdy inny problem emocjonalny. Ustalenie przyczynowości jest tutaj niezwykle trudne – ciężko na przykład powiedzieć, czy problemy egzystencjalne są przyczyną, czy następstwem depresji. Może jednym i drugim, a może wszystko zależy od konkretnego człowieka i od jego spojrzenia na świat?”¹²

Model egzystencjalno-fenomenologiczny stawia na pierwszym miejscu indywidualne podejście do pacjenta. Zarówno lekarz, jak i pacjent są jednostkami wolnymi, zdolnymi do współodczuwania i autorefleksji. Wysnuć więc można wniosek, że pacjent jest jednostką jedyną w swoim rodzaju, więc i jego przeżycia oraz postrzeganie świata oraz swojej choroby może być jedyne w swoim rodzaju. Przykładem może być przypadek kilku jednostek cierpiących na ten sam rodzaj nowotworu. Zauważyć można, jak różne podejścia do swojej choroby może mieć kilka różnych jednostek. Jak odmienne może być postrzeganie świata przez te jednostki, jak różne mogą być ich refleksje na temat choroby oraz interpretacja swojej osoby przez pryzmat choroby. Dzięki takiemu podejściu, które jest inicjowane przez lekarza, chora jednostka może doświadczać w całości inny sposób, jak w przypadku modelu biomedycznego oraz holistycznego. Podejście to również pozwala pacjentowi na dokonanie wglądu w głąb siebie, co przekłada się na poczucie większej sprawczości nad chorobą jak i sobą samym. Choroba, jako wyjątkowe zdarzenie w życiu jednostki niesie skutki zarówno dla ciała pacjenta, jak i dla jego psychiki i postrzegania świata, zastanej rzeczywistości. Depresja, wywołana chorobą w tym podejściu nie jest traktowana jako bezpośrednie następstwo dysfunkcji organizmu, ale może być postrzegana jako- zależnie od przypadku, przyczyna lub skutek problemów egzystencjalnych pacjenta, które są spowodowane chorobą. Niezależnie od rozwoju choroby, stan psychiczny pacjenta powinien być traktowany z troską ze strony przedstawicieli ochrony zdrowia. Autorka podaje przykład Hipokratesa uważanego za ojca medycyny, którego podejście do pacjenta

¹² Ibidem.

można współcześnie określić jako model egzystencjalno- fenomenologiczny. Przedstawia to podejście w następujący sposób:

„Hipokrates zwracał uwagę na rzeczy, na które dziś nie starczyłoby czasu. Lekarze bowiem, poza wizytami domowymi (kiedy zachodzi taka konieczność) nie widzą środowiska z którego pacjent pochodzi, nie mają informacji na temat tego, czy w domu są pleśń i grzyby, a gdy eliminują najbardziej logiczne hipotezy nie pytają pacjenta czy ostatnio pokłócił się ze współmałżonkiem/współmałżonką. Podejście holistyczne jakie reprezentował Hipokrates nie miałoby zastosowania we współczesnym świecie, gdyż byłoby zbyt czasochłonne i utopią byłoby twierdzić, że lekarze powinni poświęcać swoim pacjentom kilka godzin analizując dokładnie ich przeszłość, ich lęki i nastawienie do choroby. Mimo wszystko jednak, ekonomia nie powinna być powodem, dla którego zupełnie pomija się sygnały płynące ze sposobu zachowania się pacjenta w stosunku do lekarza czy samej choroby”¹³.

Sposób leczenia Hipokratesa opierał się na dokładnym wywiadzie, z jakiego środowiska pochodzi pacjent, jakie pokarmy spożywa, czy w jego domu występują pleśń, bądź grzyby, czy bliscy pacjenta również chorują, bądź chorowali. Obecnie ochrona zdrowia nie pozwala jej przedstawicielom na takie rozpoznanie, ponadto kwestie ekonomiczne i temporalne eliminują ten rodzaj relacji z pacjentem. Niemniej, niezwykle ważne jest skupienie uwagi na stanie psychicznym pacjenta, jego podejścia do choroby, odczuć z nią związanych, jak i wspieraniu pacjenta w osiągnięciu pełnej sprawności, lub chociażby załagodzeniu cierpienia spowodowanego chorobą. Ekonomia ponadto absolutnie nie powinna być czynnikiem mającym wpływ na zachowanie lekarza, czy innych przedstawicieli ochrony zdrowia wobec pacjenta, mając na względzie jego jednostkowość oraz lęk spowodowany wystąpieniem choroby.

Opinie o funkcjonowaniu instytucji zdrowia publicznego oraz systemie opieki zdrowotnej

Funkcjonowanie systemu opieki zdrowotnej w Polsce oraz instytucji zdrowia publicznego jest poddawane okresowym ocenom. Respondentami w badaniach są zwykle osoby, do których skierowane są usługi medyczne, czyli pacjenci placówek medycznych. Osoby, które są użytkownikami infrastruktury medycznej oraz beneficjentami usług medycznych, wzięły udział w badaniu CBOS, które było realizowane w 2012 roku. Jak podkreśla Natalia Hipsz- autorka opracowania zatytułowanego „Opinie o funkcjonowaniu systemu opieki zdrowotnej”:

¹³ Ibidem.

„Zdecydowana większość respondentów nie dostrzega problemów z dostępnością świadczeń lekarzy pierwszego kontaktu (73% opinii pozytywnych; przeciętna ocena na skali od -1 do +1 wynosi +0,32) i pochlebnie wyraża się o kompetencjach lekarzy (68%; +0,26)”¹⁴.

Można więc stwierdzić, że kompetencje lekarzy w placówkach medycznych są wysokie, wśród badanych nie wystąpiły też problemy z dostępnością świadczeń lekarzy pierwszego kontaktu. Wysoki wskaźnik opinii pozytywnych (73%) świadczy o sporej wydolności systemu opieki zdrowotnej, wielu pacjentów również ufa kompetencjom przedstawicieli systemu ochrony zdrowia.

Niestety zdarzają się również negatywne opinie respondentów na temat funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej. Warto przytoczyć fragment raportu CBOS, w którym Natalia Hipsz podkreśla:

„Gorzej ocenianym obszarem funkcjonowania ochrony zdrowia są warunki leczenia i sprawność obsługi w zakładach opieki zdrowotnej (47% opinii negatywnych; -0,01) oraz wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań w administracji, takich jak internet czy elektroniczne karty ubezpieczenia zdrowotnego (51%; -0,16). Oceny badanych jednoznacznie wskazują, iż najłagodniejszą stroną systemu jest dostępność porad lekarzy specjalistów i badań diagnostycznych – zarówno jeśli chodzi o czas oczekiwania, lokalizację zakładów świadczących takie usługi, jak i o dogodną godzinę wizyty (70%; -0,35)”¹⁵.

Na podstawie powyższych danych wywnioskować można, że największym problemem w zakładach opieki zdrowotnej są warunki leczenia i sprawność obsługi. Jak podaje autorka opracowania, 47% opinii respondentów było negatywne. Również wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań administracyjnych, takich, jak Internet, czy elektroniczne karty ubezpieczenia zdrowotnego są związane z pewną problematyką- negatywnie wobec takich rozwiązań odnosi się 51% badanych. Najgorzej zaś badani oceniają dostępność porad lekarzy specjalistów i badań diagnostycznych. Problematyka w tej kwestii jest złożona, ponieważ problematyczne są dogodne terminy wizyt, czas oczekiwania na wizytę, jak i sama lokalizacja zakładów świadczących usługi diagnostyczne. Negatywnie w tej kwestii wyraziło się 70% respondentów.

Ciekawym przypadkiem jest ogólna ocena funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce. Zbadano opinie respondentów na temat funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej z uwzględnieniem wieku, płci oraz wykształcenia

¹⁴ N. Hipsz, *Opinie o funkcjonowaniu systemu opieki zdrowotnej*, CBOS, Warszawa 2012.

¹⁵ Ibidem.

badanych. Warto przytoczyć fragment publikacji CBOS, który opisuje wyniki przeprowadzonego badania:

„W grupach socjodemograficznych wyrażaniu pozytywnej opinii o systemie opieki zdrowotnej sprzyja starszy wiek – powyżej 54 roku życia, gorsze wykształcenie i większe zaangażowanie religijne. Pozytywne oceny zdecydowanie najczęściej wystawiają emeryci (63%) i renciści (65%), z kolei największy sceptycyzm w tym względzie cechuje respondentów młodszych – mających mniej niż 45 lat, ankietowanych o najniższych miesięcznych dochodach per capita – do 500 zł (55%), deklarujących lewicowe poglądy polityczne (56%), uczniów i studentów (61%) oraz badanych aktywnych zawodowo, w tym przede wszystkim pracujących na własny rachunek poza rolnictwem (60%), zajmujących kierownicze stanowiska (61%)”¹⁶.

Na podstawie powyższych danych stwierdzić można, że system opieki zdrowotnej w Polsce najwyżej oceniają respondenci będący powyżej 54 roku życia będący gorzej wykształceni oraz bardziej zaangażowani religijnie. W grupie badanych to właśnie emeryci i renciści wypowiadali się pozytywnie o systemie opieki zdrowotnej w Polsce- odpowiednio 63% i 65% respondentów. Jeśli zaś analizuje się postawy respondentów młodszych i mających wyższe wykształcenie, w grupie poniżej 45 roku życia opinie negatywne prezentują się w następujący sposób:

Tabela 1. Negatywne opinie o systemie opieki zdrowotnej w Polsce

Grupa badanych	Odsetek % negatywnych opinii
Badani o dochodach do 500 zł per capita	55%
Badani deklarujący lewicowe poglądy polityczne	56%
Uczniowie i studenci	61%
Badani pracujący na własny rachunek (poza rolnictwem)	60%
Badani zajmujący kierownicze stanowiska	61%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie CBOS, *Opinie i diagnozy* nr 24, *Zdrowie w wymiarze osobistym i instytucjonalnym. Samooceny, zachowania, opinie*, red. R. Boguszewski, N. Hipsz, Warszawa 2012.

Jak można zauważyć największy odsetek negatywnych opinii na temat funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce istnieje pośród badanych zajmujących kierownicze stanowiska, osób pracujących na własny rachunek (działalność gospodarcza), uczniów i studentów oraz badanych deklarujących lewicowe

¹⁶ Ibidem.

poglądy polityczne. Wysnuć można więc wniosek, że te grupy badanych bardziej krytycznie oceniają system opieki zdrowotnej w Polsce, wpływ na to może mieć poziom wykształcenia, dochody, lub dana narracja polityczna, jakiej doświadczają badani. Również osoby osiągający dochód per capita w wysokości do 500 złotych miesięcznie wyrażają niepochlebne opinie na temat całościowego funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej w Polsce. Powodem może być koszt usług medycznych przekraczający budżet tejsze grupy badanych.

Postrzeganie usług medycznych oraz skojarzenia związane z nimi w Rzeszowie

W świetle najnowszych raportów CBOS i NIZPPZH dostępność świadczeń zdrowotnych w Polsce wciąż budzi różnorodne oceny społeczne, co uzasadnia potrzebę badania percepcji pacjentów z lokalnych środowisk, takich jak Rzeszów¹⁷.

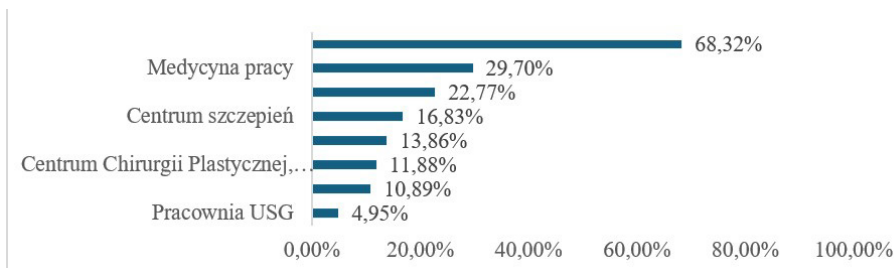
W 2023 roku do celów pracy magisterskiej przeprowadzono badanie mające na celu m.in. określenie, jakie skojarzenia mają respondenci z poszczególnymi usługami medycznymi, których byli użytkownikami. W badaniu wzięło udział 102 respondentów w wieku 18-65 lat. Zastosowano jakościową metodę badawczą. Narzędziem badawczym był formularz ankietowy CAWI. Dobór próby był przypadkowy, natomiast obszar badania zawierał się na terenie Miasta Rzeszowa. Poniżej przedstawiono wyniki badania¹⁸.

Osoby badane w 68,32% wskazywały, iż negatywnie kojarzą im się oddziały szpitalne (Wykres 1). Następnie respondenci wskazywali swoje negatywne doświadczenia związane z korzystaniem z medycyny pracy (29,70%). Najmniej (4,95%) negatywnych skojarzeń osoby ankietowane wskazały w odpowiedzi pracownia USG

Na kolejnym wykresie (Wykres 2) pozytywne skojarzenia ponad 1/3 (35,29%) respondentów dotyczyło poradni podstawowej opieki zdrowotnej (lekarz rodzinny). Następnie osoby ankietowane wskazywały na pozytywne skojarzenia związane z korzystaniem z poradniami specjalistycznymi (28,43%). Natomiast najmniej (9,80%) pozytywnych skojarzeń uzyskała odpowiedź oddziały szpitalne.

¹⁷ K. Rudzka-Omyła, *Opinie na temat funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej*, Komunikat z badań, nr 124/2023, CBOS – Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2023.

¹⁸ G. Grzyb, *Poczucie satysfakcji mieszkańców Rzeszowa z jakości usług medycznych przed oraz w trakcie pandemii SARS-CoV-2*, praca magisterska, Rzeszów 2023.



Wykres 1. Opinia badanych nt. usług medycznych kojarzących się negatywnie

Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=102).



Wykres 2. Opinia badanych nt. usług medycznych kojarzących się pozytywnie

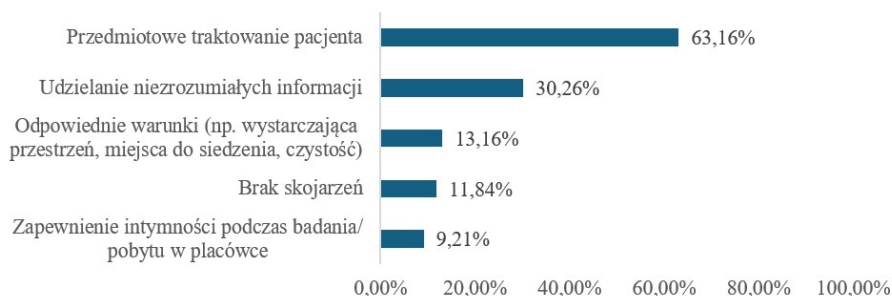
Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=102).

Osoby badane zostały poproszone o wskazanie skojarzeń dotyczących wybranych usług medycznych. Respondenci mieli odnieść się do następujących stwierdzeń:

- zapewnienie intymności podczas badania/ pobytu w placówce,
- odpowiednie warunki (np. wystarczająca przestrzeń, miejsca do siedzenia, czystość),
- udzielanie niezrozumiałych informacji,
- przedmiotowe traktowanie pacjenta,
- brak skojarzeń.

W odniesieniu do korzystania z oddziałów szpitalnych prawie $\frac{2}{3}$ (63,16%) respondentów wskazało, że ta usługa medyczna kojarzy im się z przedmiotowym

traktowaniem pacjenta. Najmniejszy odsetek osób badanych (9,21%) wskazało, że pobyt na oddziale szpitalnym kojarzył im się z *zapewnieniem intymności podczas badania/pobytu w placówce*¹⁹.



Wykres 3. Skojarzenia badanych nt. korzystania z oddziału szpitalnego

Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=76).

Na kolejnym wykresie (Wykres 4) przedstawiono wyniki w odniesieniu do korzystania z porad lekarza rodzinnego. Osoby badane wskazały, że poradnie podstawowej opieki zdrowotnej kojarzą się im z odpowiednimi warunkami związanymi z przestrzenią oraz czystością w placówce. Najmniejszy odsetek osób badanych (7,45%) zadeklarował, że korzystanie z usług lekarza rodzinnego kojarzy im się z udzielaniem niezrozumiałych informacji.



Wykres 4. Skojarzenia badanych nt. korzystania z usług lekarza rodzinnego

Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=94).

Korzystanie z poradni specjalistycznych najczęściej kojarzone było z *zapewnieniem intymności podczas badania/pobytu w placówce* (40,00%), a w najmniejszym udziale udzielanie niezrozumiałych informacji (21,67%).

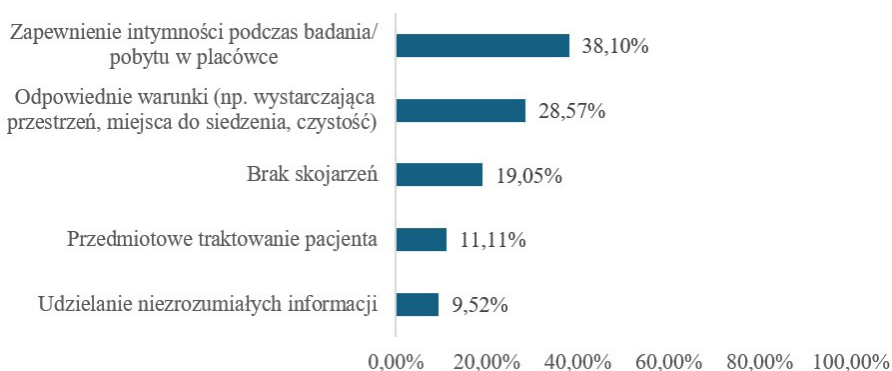
¹⁹ Ibidem.



Wykres 5. Skojarzenia badanych nt. korzystania z poradni specjalistycznych

Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=60).

Skojarzenia badanych nt. korzystania z pracowni USG wskazywały w największym stopniu na *zapewnienie intymności podczas badania/pobytu w placówce* (38,10%), natomiast w najmniejszym stopniu udzielanie niezrozumiałych informacji (9,52%).



Wykres 6. Skojarzenia badanych nt. korzystania z pracowni USG

Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=63).

Osoby badane zostali również o wskazanie skojarzeń jakie mają z korzystania z pracowni RTG. Respondenci w 32,08% wskazali *odpowiednie warunki takie jak wystarczająca przestrzeń, miejsca do siedzenia, czystość*. W najmniejszym stopniu ankietowani wskazywali na skojarzenia związane z *udzielaniem niezrozumiałych informacji* (5,6%).



Wykres 7. Skojarzenia badanych nt. korzystania z pracowni RTG

Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=53).

Medycyna pracy ponad 1/3 (35.29%) osób badanych wskazała, że korzystanie kojarzyło im się z przedmiotowym traktowaniem pacjenta. Natomiast brak skójarzeń wskazało 5,88% respondentów.



Wykres 8. Skojarzenia badanych nt. korzystania z medycyny pracy

Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=51).

Na następnym wykresie (Wykres 9) przedstawiono wyniki dotyczące skójarzeń osób badanych związanych z korzystaniem z usług Centrum Chirurgii Plastycznej, Estetycznej i Regeneracyjnej. Wśród respondentów 2/3 (66,67%) wskazało brak skójarzeń związanych z tą usługą medyczną. Osoby badane wskazywały również na odpowiednie warunki (33,33%) oraz zapewnienie intymności podczas badania (33,33%)²⁰.

²⁰ Ibidem.



Wykres 9. Skarżenia badanych nt. korzystania z usług Centrum Chirurgii Plastycznej, Estetycznej i Regeneracyjnej

Źródło: Badania własne, dane nie sumują się do 100 %, pytanie wielokrotnego wyboru (n=6).

Podsumowanie

Stałe zapotrzebowanie na usługi medyczne ze strony jednostek chorych zwiększyło się podczas pandemii SARS- CoV-2 powodując wiele problemów logistycznych w funkcjonowaniu placówek medycznych.

Satysfakcja osób korzystających z usług medycznych jest niezwykle ważnym elementem funkcjonowania całego systemu ochrony zdrowia. System opiera się na świadczeniu usług pacjentom, którzy są niejako klientami organizacji takich jak szpitale czy placówki medyczne. Ponadto usługi medyczne, które dotyczą bezpośrednio zdrowia, życia i dobrostanu jednostki powinny być świadczone w najwyższym standardzie, a zawód lekarza wymaga od jednostek wykonujących go określonych kompetencji, jakimi jest profesjonalizm, elastyczność oraz umiejętność komunikacji. Brak powyższych elementów powoduje spadek zaufania nie tylko do profesji lekarza, ale i do całego systemu ochrony zdrowia.

Wnioski z badania wskazują, że zaufanie do systemu opieki zdrowotnej w dużej mierze kształtowane jest przez jakość doświadczenia pacjenta, a więc przez takie elementy, jak sposób komunikacji, odczuwana intymność, warunki przestrzenne, czy subiektywne poczucie bycia traktowanym podmiotowo. Obszary negatywnie oceniane – np. przedmiotowe traktowanie pacjentów na oddziałach szpitalnych – mogą stanowić punkt wyjścia do refleksji nad wewnętrzną kulturą organizacyjną placówek oraz kompetencjami miękkimi personelu.

Z perspektywy organizacji, wyniki te sygnalizują potrzebę równoważenia standardów technicznych z wymiarem społecznym opieki, co wpisuje się w postulaty modelu holistycznego i egzystencjalno-fenomenologicznego relacji z pacjentem. Wdrażanie mechanizmów feedbacku, szkoleń z zakresu komunikacji

interpersonalnej, a także poprawa warunków infrastrukturalnych mogą przyczynić się do większej satysfakcji pacjentów i odbudowy społecznego zaufania do instytucji szpitala.

Bibliografia

Carel H., *Filozoficzna rola choroby*, przeł. Ł. Lange, *Medycyna narracyjna*, Teksty Drugie, 2021, nr 1.

Domaradzki J., *Socjologia medycyny. Wybrane problemy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

Domaradzki J., *Szpital jako instytucja społeczna*, Poznań 2018.

Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, PIW, Warszawa 1981.

Goffman E., *Piętno. Rozważania o zranionej tożsamości*, GWP, Gdańsk 2007.

Grzyb G., *Poczucie satysfakcji mieszkańców Rzeszowa z jakości usług medycznych przed oraz w trakcie pandemii SARS-CoV-2*, praca magisterska, Rzeszów 2023.

Gumienik S. (red.), *Lockdown w Wuhanie: opowieści o odwadze i determinacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2021.

Hipsz N., *Opinie o funkcjonowaniu systemu opieki zdrowotnej*, CBOS, Warszawa 2012.

Księżka-Koszałka J., *Psychologiczne konsekwencje pandemii COVID-19*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2021.

Parsons T., *Struktura społeczna a osobowość*, PWE, Warszawa 1969.

Parsons T., *Szkice z teorii socjologicznej*, PWN, Warszawa 1972.

Parsons T., *System społeczny*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków 2009.

Piątkowski W., Nowakowska L., *System medyczny w Polsce wobec wyzwań XXI wieku. Perspektywa krytycznej socjologii zdrowia i choroby*, [w:] Skrzypek M. (red.), *Socjologia medycyny w multidyscyplinarnych badaniach humanizujących biomedycynę*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.

Rudzka-Omyła K., *Opinie na temat funkcjonowania systemu opieki zdrowotnej*, *Komunikat z badań*, nr 124/2023, CBOS – Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2023.

Sokołowska M. (red.), *Badania socjologiczne w medycynie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1969.

Sokołowska M. (red.), *Socjologia a zdrowie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1976.

Szach P., *Relacja lekarz-pacjent, czyli o podejściu egzystencjalnym w przebiegu chorób o charakterze psychosomatycznym*, Sztuka Leczenia, 2014, nr 3-4, s. 71–80.

Tobiasz-Adamczyk B., *Relacje lekarz-pacjent w perspektywie socjologii medycyny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2002.

Wojtyński B., Goryński P. (red.), *Sytuacja zdrowotna ludności Polski i jej uwarunkowania 2020*, Narodowy Instytut Zdrowia Publicznego – Państwowy Zakład Higieny, Warszawa 2020.

PERCEPTION OF THE HEALTHCARE SYSTEM AND THE HOSPITAL AS A SOCIAL INSTITUTION FROM THE PERSPECTIVE OF PATIENTS IN RZESZÓW (2021–2023)

Abstract: The article addresses the issue of hospital functioning as both a formal organization and a social institution, while simultaneously analyzing patients' perceptions of the healthcare system in Rzeszów between 2021 and 2023. The theoretical framework is grounded in sociological concepts of health and illness, including Talcott Parsons' notion of the "sick role" and Erving Goffman's theory of stigma, which conceptualize illness as a physiological condition and a socially constructed experience. The subsequent sections of the article present the hospital as an example of a highly formalized organization with a complex hierarchical structure that simultaneously fulfills caregiving, educational, diagnostic, and integrative functions. Particular attention is given to the analysis of patient–medical staff relationship models—biomedical, holistic, and existential-phenomenological—which influence the quality of illness experience and treatment processes. The article also serves as an introduction to an empirical study conducted in Rzeszów between 2021 and 2023, which explores public associations and perceptions regarding medical services.

Keywords: hospital, health sociology, organization and management, health care, relationships, patient

ZARZĄDZANIE FUNDUSZAMI EUROPEJSKIMI PRZEZ ADMINISTRACJĘ PUBLICZNĄ NA PRZYKŁADZIE MIASTA KIELCE W LATACH 2014-2025

Streszczenie: Artykuł przedstawia zadania, które stoją przed samorządem gminnym pod względem tworzenia i utrzymywania atrakcyjności dla mieszkańców w różnych branżach, poprzez komforty podstawowe – usługi komunalne, dostęp do placówek polityki społecznej. Artykuł przedstawia kompetencje i zadania samorządu gminy od strony organu stanowiąco-kontrolnego i organu wykonawczego. Artykuł zawiera również opis funkcji personalnych oraz kompetencji pracownika na stanowisku urzędnika, wymieniono przy tym wójta/burmistrza/prezydenta miasta jako najwyższą kategorię urzędnika w samorządzie gminny. Rozdział „Sposób wykonania budżetu” opisuje procedurę przygotowującą budżet do jego uchwalenia przez radnych i wprowadzenia go do realizacji na następny rok oraz ogólny opis zarządzania budżetem. Rozdział „Struktura budżetu” prezentuje zestawienie wydatków, dochodów, przychodów, rozchodów i deficytu w zestawieniu tabelarycznym. Na końcu przedstawiono fundusze europejskie, które władze wykorzystywali w latach 2014 – 2025. Przedstawiono opis projektu, cel i przeznaczenie.

Słowa kluczowe: prezydent miasta, fundusz, projekt, inwestycja, Unia Europejska

Wstęp

Po wprowadzeniu nowej reformy liczb województw przez prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego która weszła w życie 1 stycznia 1999 roku, zmieniająca ich liczbę z 49 na 16 województw, miasto Kielce wywalczyło własny region z siedzibą we własnym mieście. Oprócz korzyści z posiadania statusu miasta na prawach powiatu i wykonywania na tym szczeblu zadań i obowiązków, ma status „miasta wojewódzkiego”. „Stolica” regionu jest bardzo dobrym atrybutem w kwestii pozyskiwania środków unijnych dla perspektywy rozwoju miasta i jego uatrakcyjnienia poprzez między innymi rozwój ogólnej infrastruktury

i zwiększenia komfortu życia mieszkańców. Szczególną sytuacją w tej kwestii jest cel pozyskiwania środków. Mogą to być cele na zaspokajanie i uatrakcyjnianie placówek oświatowych; wielomilionowe inwestycje na infrastrukturę drogową, rowerową oraz środowiska transportu publicznego czy większe uatrakcyjnienie miasta dla zwiedzających z sektora - turystyka (na przykład miejsca zielone lub zabytkowe).

Celem opracowania jest określenie funduszy europejskich, z których miasto Kielce korzystało w ramach strategii rozwojowej miasta.

Fundusze europejskie składają się z kilku oddzielnych programów. W artykule zostaną opisane fundusze, z których miasto najczęściej korzystało w ostatnich dwóch kadencjach oraz pierwszego roku obecnej kadencji, tj. w latach 2014-2025. Fundusze rozgałęziają się na regionalne, ogólnokrajowe oraz na dostępne dla paru regionów. Zostaną opisane miejskie projekty na które pozyskano środki oraz ich cel z wymienieniem osi priorytetowej i działaniem. „Oś priorytetowa” i „działanie” opisują szczegółowy tytuł podsektora w którym odpowiednia instytucja ogłasza nabór na pozyskanie środków dla samorządów.

W treści niniejszego opracowania zostaną opisane odpowiedzi, z jakich konkretnie funduszy europejskich miasto skorzystało, w jakim celu i w jakiej kwocie zostały wykorzystane fundusze w ramach strategii rozwoju miasta. Kierownik urzędu decyduje, na co konkretnie zostaną przeznaczone środki finansowe biorąc pod uwagę, że przy każdym wsparciu unijnym obowiązkowym warunkiem jest zaangażowanie środków własnych. Organ wykonawczy kontroluje poziom płynności finansowej i możliwość przeznaczania środków własnych na wydatki inwestycyjne miasta. Organ również analizuje, czy korzyści społeczne oraz opłacalność projektów inwestycyjnych uwzględniają koszty bieżące, niezbędne na realizację inwestycji.

Organ stanowiąco-kontrolny

Organami stanowiąco-kontrolnymi są radni wybierani w wyborach samorządowych na okres 5 lat. Nie ma limitu kadencji dla radnych. Stanowią oni podstawę do uchwalenia uchwały wniesionej przez wójta/burmistrza/prezydenta miasta (czytaj prezydenta miasta). Ich celem jest wywieranie pozytywnego wpływu na otaczające ich otoczenie wśród mieszkańców i zaspokajaniu potrzeb oraz bycia wśród nich na bieżąco. Podczas kadencji, ale i w trakcie kampanii wyborczej, celem radnego jest jak największe organizowanie spotkań publicznych dla

mieszkańców¹.

Do podstawowych kompetencji rady gminy (czytaj: rady miasta) należy uchwalanie statutu wykonanego przez prezydenta miasta, powoływanie i odwoływanie skarbnika gminy na wniosek prezydenta, uchwalenie budżetu czy ustaleń z zakresu działania jednostek pomocniczych gminy. W ramach działalności rady miasta, radni mogą tworzyć konsultacje z mieszkańcami. Mają wpływ na podjęcie decyzji przez prezydenta miasta. Radny poza działalnością w radzie miasta, czyli organu administracyjnej władzy publicznej, jest osobą mogącą podjąć dodatkową pracę. Nie może jednak pracować w urzędzie miasta oraz w jednostkach organizacyjnych podległych Prezydentowi Miasta. Są nimi (w przypadku Kielc, m.in.: Zarząd Transportu Miejskiego w Kielcach czy Miejski Zarząd Dróg oraz Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie)².

Podczas kadencji radni mogą tworzyć komisje stałe i doraźne. Komisją stałą jest komisja rewizyjna sprawdzająca między innymi poprawność wykonania budżetu, proces tworzenia budżetu, organizacja budżetu, ewentualne błędy we wpisanych funduszach, możliwości dotyczące redukcji deficytu oraz najważniejsze – zatwierdzenie budżetu pod projekt głosowania³.

W celu wydajnego prowadzenia sesji rady miasta wybiera ze swojego grona przewodniczącego oraz od 1 do 3 wiceprzewodniczących. Ich głównym zadaniem jest organizowanie pracy oraz prowadzenie obrad. Wybór zostaje dokonany większością bezwzględną przy obecności co najmniej połowy ustawowej liczby radnych. Patrząc na duże samorządy gminne, czyli miasta, do wiceprzewodniczących wyznacza się radnych będących przewodniczącymi osobnych klubów partyjnych w ramach wspólnego nawiązania współpracy samorządowej pomimo odmiennych wizji i celów. Przewodniczącego i wiceprzewodniczącego rady miasta można również odwołać. Następuje na wniosek co najmniej jednej czwartej ustawowej liczby radnych⁴.

Rada miasta w ramach kontroli ocenia działania prezydenta miasta w ramach udzielenia wotum zaufania. Co roku, jest zobowiązany przedstawić radzie miasta raport o stanie funkcjonowania miasta. Radni określają w drodze uchwały wytyczne, które muszą zostać sporządzone w raporcie. Raport dotyczy między innymi stanu kondycji finansowej budżetu miasta, efektywność wprowadzanych uchwał na działalność społeczną miasta czy odbiór reprezentacyjny naszego miasta

¹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.

² Z. Władek, *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej*, Wyd. II, Wydawnictwo Difin SA, Kraków 2014, s. 155.

³ Ibidem, s. 156.

⁴ Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95, art. 19.

przez inne środowiska społeczne i administracje publiczne. Organ wykonawczy jest zobowiązany wykonać raport do 31 maja bieżącego roku dotyczący roku poprzedniego w funkcjonowaniu miasta. W sprawie udzielenia wotum zaufania, organizowana jest sesja rady miasta, na której jest prowadzona debata. Każdy radny ma prawo do udzielenia własnego zdania bez ograniczenia czasowego. W debacie mogą wziąć udział również mieszkańcy. Przyznanie wotum zaufania odbywa się w drodze głosowania. Aby je uzyskać, potrzebna jest większość bezwzględna przy obecności co najmniej połowy ustawowej liczby radnych⁵.

Drugą funkcją kontrolną rady miasta jest absolutorium. Polega ono na uchwaleniu budżetu miasta na następny rok budżetowy. Aby zostało przyjęte, radni muszą opowiedzieć się „za” bezwzględną większością głosów przy obecności wszystkich radnych. Nieudzielenie absolutorium wyrażonego w uchwale, jest jednoznaczne z inicjatywą przeprowadzenia referendum, jednak nie wcześniej niż po upływie pierwszych 9 miesięcy kadencji i nie później niż na 9 miesięcy przed zakończeniem kadencji. Nie wcześniej niż po upływie 14 dni od dnia wydania uchwały o niewyrażeniu absolutorium, radni mogą wydać uchwałę o przeprowadzeniu referendum pod warunkiem, że zapoznali się z opinią regionalnej izby obrachunkowej (czytaj: RIO) oraz wyjaśnieniami prezydenta miasta. O przeprowadzeniu referendum, radni decydują bezwzględną większością głosów ustawowego składu rady, w głosowaniu imiennym⁶.

Wpływ urzędników w strukturze samorządu gminnego

Uchwały, decyzje i inne akty prawa miejscowego uchwalone przez określonego ustawodawcę są wykonywane bezpośrednio przez zatrudnionych urzędników. Są pracownikami samorządowymi. Posiadają wysokie kompetencje z zakresu profesjonalności wykonania decyzji i ich prawidłowego dostarczenia do adresata. Tyczy się to również prawidłowej obsługi interesanta i wypowiedzenia rzetelnej odpowiedzi w ramach udzielenia informacji dla strony. Urzędnik, np. specjalista, referent, inspektor, księgowy, czy dyrektor jest zatrudniany w drodze konkursu. Konkurs jest organizowany przez kierownika urzędu – prezydenta miasta, który również może zwolnić pracownika, m.in. w celu redukcji kosztów, poniesionych na wypłatę wynagrodzenia. Dotyczy to również poszczególnych

⁵ Ibidem, art. 28aa.

⁶ Ibidem, art. 28a.

jednostek budżetowych⁷.

Pracownikiem urzędu może być osoba, która jest obywatelem polskim z pełną zdolnością do czynności prawnych, korzysta z pełni praw publicznych oraz posiada kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku. Zatrudnienie w administracji powinno opierać się o kryteria racjonalne, a system motywacyjny powinien mieć lojalność urzędnika wobec prawa i interesu samorządu terytorialnego. Do określonych kompetencji wyróżnia się: przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa; bezstronne wykonywanie zadań; udzielanie informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym wraz z udostępnianiem dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony; tajemnica ustawowo chronionej i zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim⁸.

Prezydent miasta jest najważniejszym urzędnikiem urzędu gminy. Wykonuje uprawnienia zwierzchnika służbowego. W drodze zarządzenia wydaje regulamin organizacyjny nadający organizację i zasady funkcjonowania urzędu miasta⁹.

Organ wykonawczy

Gmina staje się miastem na prawach powiatu, kiedy liczba mieszkańców w gminie przekroczy sto tysięcy osób. Status miasta na prawach powiatu przysługuje również miastom, które po reformacji województw z 1999 roku przestały być miastami wojewódzkimi. W tym przypadku organem wykonawczym nie jest burmistrz tylko prezydent miasta, a rada gminy staje się radą miasta. Miasta na prawach powiatu wykonują zadania należące do samorządu gminy i samorządu powiatu¹⁰.

Prezydent miasta w drodze zarządzenia powołuje i odwołuje swoich zastępców, a ich liczba jest uzależniona od liczby mieszkańców. Pełni funkcję reprezentacyjną, zarządza mieniem komunalnym miasta, przygotowuje budżet oraz wieloletnią prognozę finansową (czytaj: WPF), rozmawia z innymi organami administracji publicznej między innymi w sprawie dofinansowań, organizuje przetargi i wyłania wykonawcę, współpracuje z dyrektorami wydziałów urzędu miasta

⁷ A. J. Kozłowski, I. Z. Czaplicka – Kozłowska, *Transparentność zarządzania finansami lokalnymi*, Wyd. I, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2014, s. 37-38.

⁸ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008 Nr 223 poz. 1458, art. 6 i 24.

⁹ Z. Władek, *Organizacja i zarządzanie...*, Wyd. II, Wydawnictwo Difin SA, Kraków 2014, s. 157.

¹⁰ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 578, art. 91-92.

a także dyrektorami jednostek podległych w sprawach zaprojektowania uchwał¹¹.

Do podstawowych zadań prezydenta miasta należy: przygotowywanie projektów uchwał oraz sposobu wykonywania uchwał, opracowanie projektów rozwoju, zatrudnia i zwalnia kierowników gminnych jednostek organizacyjnych¹².

Do kolejnych możliwości prezydenta miasta należy powołanie i odwołanie głównego księgowego (zwany: księgowy). Prezydent miasta bardzo często zleca księgowemu sporządzenie budżetu a także sprawozdanie z wykonanego budżetu. Księgowemu powierzana jest również odpowiedzialność wykonywania dyspozycji środkami pieniężnymi oraz wstępna kontrola zgodności operacji gospodarczych i finansowych wraz z rzetelnymi dokumentami. Pod dokumentem zatwierdzającym dokonanie kontroli musi być dokonany podpis księgowego jako dowód sporządzenia i zatwierdzenia projektu. Brak podpisu oznacza niezatwierdzenie i obowiązek dokonania zmian bądź nowego projektu. Jeżeli w ramach wspólnej obsługi poszczególnych zadań jednostek samorządu terytorialnego jednostka obsługująca na miejsce księgowego zatrudniła inną osobą, to księgowy nie jest zatrudniany. Aby zostać kandydatem na głównego księgowego, należy spełnić wymagania takie jak obywatelstwo w Unii Europejskiej (czytaj: UE); posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych; korzystanie z pełni praw publicznych oraz ukończenie studiów magisterskich z ekonomii i trzy lata doświadczenia w księgowości¹³.

Następną możliwością jest zatrudnienie sekretarza w urzędzie miasta. Nabór kandydatów na wolne stanowisko musi się odbyć nie później niż w ciągu trzech miesięcy od zwolnienia poprzedniego. Aby zostać sekretarzem, należy posiadać co najmniej czteroletni staż na odpowiednich stanowiskach urzędniczych oraz dwuletni staż pracy na stanowisku kierowniczym. Do jego głównych obowiązków należy wykonywanie powierzonych zadań w imieniu prezydenta miasta jak organizacja pracy oraz realizacja polityki zarządzania zasobami ludzkimi¹⁴.

Sposób wykonania budżetu

Za wykonanie budżetu odpowiedzialny jest prezydent miasta. Jako organ wykonawczy, realizuje uchwałę budżetową, nadzoruje dochody i wydatki oraz

¹¹ Z. Władek, *Organizacja i zarządzanie...*, Wyd. II, Wydawnictwo Difin SA, Kraków 2014, jw., s. 157.

¹² Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95, art. 30.

¹³ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240, art. 54.

¹⁴ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008 Nr 223 poz. 1458, art. 5.

ponosi odpowiedzialność za prawidłowe wykonanie budżetu). Do jego obowiązków należy przygotowanie budżetu i uchwalenie go w terminie do końca bieżącego roku a w wyjątkowych okolicznościach, do 31 stycznia na ten rok budżetowy. Budżet musi zostać sporządzony terminowo do 15 listopada bieżącego roku budżetowego i przedłożony do rady miasta oraz RIO w celu zaciągnięcia opinii. Budżet nie może być jednak poddany głosowaniu aż do momentu uzyskania opinii od RIO i przekazaniu jej radnym. Po otrzymaniu projektu uchwały budżetu miasta wraz z wieloletnim programem finansowym WPF oraz zaciągniętej pozytywnej opinii od RIO, rada miasta może przyjąć projekt pod głosowanie. Projekt zostaje przyjęty zwykłą większością co najmniej połowy ustawowej liczby radnych w głosowaniu jawnym¹⁵.

Przy sporządzaniu budżetu prezydent uwzględnia, jakie zostały w bieżącym roku osiągnięte dochody oraz wydatki na następny rok. Uwzględnia się wydatki bieżące i majątkowe. Wydatki bieżące są przeznaczane między innymi na pensje dla pracowników urzędu miasta oraz jednostek organizacyjnych podległych miastu; utrzymanie infrastruktury wymieniając w tym oświetlenie, przesył sieciowy czy energetyka i inne usługi zapewniające bieżący dostęp; spłaty kredytów; dotacje na zadania bieżące; świadczenia na rzecz osób fizycznych¹⁶.

W zarządzaniu budżetem ważne jest planowanie. Warto w pierwszej kolejności nie patrzeć na liczby a na zadania, jakie mają być realizowane w ramach projektu opracowanego w budżecie. Ważnym jest opracowanie strategii działania, przykładem może być projekt na malejącą tendencję ludności w mieście czy zwiększenie miejsc pracy. Jest to strategia długofalowa, jeżeli celem jest zahamowanie malejącej tendencji mieszkańców, muszą powstać nowe osiedla. Wiąże się to z opracowaniem koncepcji osiedla (parametry budynków mieszkalnych, dostosowana przestrzeń do postawienia bloków, zaprojektowanie wolnej przestrzeni wypoczynkowej). Obecnie jeżeli chodzi o formę powstawania mieszkań, ich forma funkcjonalna oraz miejsce powstania jest pozostawione zakładom deweloperskim¹⁷.

W zarządzaniu panuje przekonanie, że najpierw powinny być planowane dochody i deficyt a potem wydatki. Aby sporządzić projekt budżetowy na następny rok, należy rozpocząć proces jeszcze przed jego przygotowaniem, ponieważ

¹⁵ M. Mackiewicz, W. Misiąg, M. Tomalak, *Samorządowa kasa*, Wydawnictwo Alinex Inżynieria Finansowa, Warszawa 2003, s. 49-51.

¹⁶ Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240, art. 236.

¹⁷ M. Mackiewicz, W. Misiąg, M. Tomalak, *Samorządowa kasa*, Wydawnictwo Alinex Inżynieria Finansowa, Warszawa 2003, jw., s. 165-169.

dużą pomocą w osiągnięciu celu będą dodatkowe dotacje i subwencje. Należy je pozyskać jeszcze przed rozpoczęciem tworzenia budżetu. Zostaną one wpisane na następny rok budżetowy¹⁸.

Źródłami dochodów jednostek samorządu terytorialnego są: dochody własne (między innymi rolno, od nieruchomości, od spadku i darowizn); subwencja ogólna; dotacje celowe z budżetu państwa; udział w dochodach od osób fizycznych i prawnych; środki pochodzące ze źródeł zagranicznych i środki pochodzące z UE¹⁹.

Kolejną koncepcją w planowanym zarządzaniu wydatków jest to, aby wydatki zwracały się. Jeżeli zostało zaplanowane wybudowanie osiedla, to wzrośnie potrzeba na utworzenie nowych dróg, budowa szkół, przedszkoli, przychodni pierwszego kontaktu i innych kosztów. W planie zostało założone zahamowanie bądź wyrównanie tendencji mieszkańców mieszkających w mieście. Do nowych osiedli wprowadzą się nowi mieszkańcy oraz rodzice z dziećmi. Wzrośnie przez to potrzeba na nowe miejsca pracy, ważne, aby to były dobrze płatne miejsca pracy. W przychodniach i przedszkolach będą poszukiwani pracownicy, w nowym osiedlu powstaną nowe miejsca usługowe zapewniające atrakcyjność miejsca. To przyczyni się do nowych dochodów miasta. Dodatkowe fundusze mają pomóc w pokryciu tych kosztów. Są nimi między innymi środki europejskie. Co roku jest organizowana maksymalna liczba, jaka będzie przeznaczona na określony cel. Fundusze się rozgałęziają na poszczególne programy. Otrzymane dotacje, czyli dochody, przechodzą na wydatki. Ważne jest, aby pozyskane fundusze przeznaczyć zgodnie z celem, aby w przyszłości przyczyniły się do zwracania się kosztów²⁰.

Struktura budżetu

Przykładowe zestawienie budżetu przedstawione jest w tabeli 1 zawarte w uchwale budżetowej. Posiada część opisową oraz tabelaryczną. Obie części opisują wysokość wydatków, dochodów, przychodów, rozchodów oraz wysokość zaciągniętego deficytu ze źródłem jego spłaty. Opisane są również koszty przeznaczone na rezerwę budżetu wraz z jego przeznaczeniem.

¹⁸ Ibidem, s. 166.

¹⁹ Ustawa z dnia 1 października 2024 roku o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, Dz. U. 2024 poz. 1572, art. 3.

²⁰ M. Mackiewicz, W. Misiąg, M. Tomalak, *Samorządowa kasa*, Wydawnictwo Alinex Inżynieria Finansowa, Warszawa 2003, s. 171.

Tabela 1. Zestawienie dochodów, wydatków, przychodów, rozchodów oraz deficytu

Lp.	Nazwa	Klasyfikacja przychodów i rozchodów	Kwota
1.	Planowane dochody		2 075 784 200
	- bieżące		1 963 353 971
	- majątkowe		112 430 229
2.	Planowane wydatki		2 141 784 200
	- majątkowe		269 244 277
	- bieżące		1 872 539 923
3.	Deficyt		-66 000 000
4.	Przychody		111 502 512
	1. Kredyty długoterminowe, w tym na:	§ 953	66 000 000
	1.1. Zadania inwestycyjne współfinansowane ze środków Europejskiego Banku Inwestycyjnego	§ 953	66 000 000
	2. Obligacje komunalne, w tym na:		
	2.1. Spłatę wcześniej zaciągniętych zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek oraz wykup obligacji komunalnych	§ 931	45 502 512
		§ 931	45 502 512
5.	Rozchody		45 502 512
	Spłata kredytów długoterminowych krajowych, w tym zaciągniętych na:	§ 992, 993	43 837 512
	Zadania inwestycyjne współfinansowane ze środków UE	§ 992	2 569 459
	Inne zadania	§ 992, 993	41 268 053
	Spłata pożyczek długoterminowych krajowych	§ 992	665 000
	Wykup obligacji komunalnych	§ 982	1 000 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie uchwały NR XI/234/2024 Rady Miasta Kielce z dnia 19 grudnia 2024 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Kielce na 2025 r.

Przy wyznaczeniu wydatków z uzyskanych dochodów należy zaznaczyć strategię samorządu, czynniki określające uzyskane dochody i wydatki oraz zakres rzeczowy wykonywanych zadań. Przy wnioskach o dofinansowanie rządowe i unijne w ramach konkursu, powinno znajdować się uzasadnienie przyznania środków. Na przykładzie miasta Kielce uzasadnieniem, które powinno być wskazane to argument potwierdzający, status miasta wojewódzkiego.

Fundusze europejskie „Polska Wschodnia”

Europejski fundusz „Polska Wschodnia” to program operacyjny pochodzący z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (czytaj: EFRR) obejmujący

6 województw: Podkarpackie, Lubelskie, Świętokrzyskie, Warmińsko-Mazurskie, Podlasie i Mazowieckie bez Warszawy i otaczających miasto powiatów. Obecny program na okres 2021-2027 roku to kontynuacja programu z edycji na lata 2014-2020 funduszu. Na lata 2021-2027 przeznaczono w budżecie około 3,1 miliarda euro czyli 13,4 miliarda złotych. Program wspiera rozwój biznesu, adaptację do środowiska, niskoemisyjną mobilność miejską, zwiększenie dostępu do komunikacji kolejowej i drogowej oraz rozwój turystyki²¹.

Miasto Kielce w kadencji 2014-2018 niejednokrotnie sięgnęło po dofinansowanie z tego funduszu. To kadencja, w której włodarzem był Wojciech Lubawski. Po fundusz przeważnie sięgano w ramach poprawy i rozwoju infrastruktury drogowej i komunikacyjnej. Po fundusz sięgnięto trzy razy.

28 czerwca 2016 roku została podpisana umowa na dofinansowanie projektu „Budowa nowego przebiegu DW 764 w Kielcach na odcinku od skrzyżowania ul. Tarnowskiej z ul. Wapiennikową (DK73) do Ronda Czwartaków”. Program należał do osi priorytetowej 2 „Nowoczesna Infrastruktura Transportowa” pod działaniem 2.2 „Infrastruktura drogowa”. Dzięki temu dofinansowaniu wybudowano nowy przebieg około 1,5 kilometrowej drogi wojewódzkiej numer 764 od skrzyżowania ulic al. Jerzego Popiełuszki/Tarnowskiej/Wapiennikowej do Ronda Czwartaków. Projekt obejmował również budowę pętli autobusowej i bus-pasów, wybudowanie chodników, ścieżek rowerowych oraz systemu kanalizacyjnego i oświetleniowego w rejonie nowej drogi. Wartość całej inwestycji wyniosła 42,68 milionów złotych, przy czym 20,51 miliona złotych stanowiło dofinansowanie z funduszu „Polska Wschodnia”²².

Kolejnym ważnym wsparciem dla mieszkańców było dofinansowanie na projekt „Rozwój komunikacji publicznej w Kielcach”. Zakładał poprawę komunikacyjną i infrastrukturalną w zakresie zwiększenia dostępności do poprawionej i lepszej jakościowo komunikacji pasażerskiej i drogowej. Fundusze przyczyniły się do generalnej rozbudowy dworca autobusowego „spodka” przy ulicy Czarnowskiej, rozbudowano pętlę autobusową przy ulicy Zagnańskiej wraz z tą ulicą, rozbudowano ulicę Żniwną i Domaszowską wraz ze skrzyżowaniem przy al. Solidarności/Tysiąclecia Państwa Polskiego, wdrożono inteligentny system

²¹ *Fundusze Europejskie dla Polski Wschodnie – O programie*, źródło: <https://www.fepw.gov.pl/stroiny/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/o-programie/> (dostęp: 4.05.2025).

²² *Perspektywa 2014-2020, Budowa nowego przebiegu DW 764 w Kielcach na odcinku od skrzyżowania ul. Tarnowskiej z ul. Wapiennikową (DK73) do Ronda Czwartaków*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/budowa-nowego-przebiegu-dw-764-w-kielcach-na-odcinku-od-skrzyzowania-ul-tarnowskiej-z-ul-wapiennikowa-dk73-do-ronda-czwartakow.html> (dostęp: 4.05.2025).

transportowy (ITS), zakupiono elektroniczne tablice „koralikowe” jako wyświetlacz trasy autobusowej z przystankami oraz nowe automaty do sprzedaży biletów w autobusie. Doposażono również autobusy w systemy zapowiedzi głosowych. Program „Rozwój komunikacji publicznej w Kielcach” stanowił wartość 242,17 miliona złotych, z czego wsparcie unijne stanowiło 181,75 miliona złotych z Osi Priorytetowej 2 „Nowoczesna Infrastruktura Transportowa”, Działania 2.1 „Zrównoważony Transport Miejski” Dofinansowanie na projekt zostało podpisane 14 czerwca 2017 roku²³.

Strategia pozyskiwania i inwestowania środków na rozwój miasta z Funduszu „Polska Wschodnia” w latach 2018-2024 przypadła Bogdanowi Wencie. W wyborach samorządowych w 2018 roku został wybrany na prezydenta miasta. W trakcie jego kadencji tylko jeden raz uzyskano z tego programu dofinansowanie.

W ramach funduszu „Polska Wschodnia” uzyskano dofinansowanie na realizację projektu „Rozbudowa DW 764 w Kielcach na odcinku od Ronda Czwartaków do granic miasta”. Dzięki dofinansowanemu projektowi, rozbudowano kolejną część drogi wojewódzkiej wzdłuż biegnącej drogi – od ronda Czwartaków do granicy miasta. Długość inwestycji wynosi niecałe 2,4 kilometra. W ramach projektu rozbudowano również skrzyżowanie ulic Wojska Polskiego/Dąbka/Klecka/Chabrowa. Koszt projektu „Rozbudowa DW 764 w Kielcach na odcinku od Ronda Czwartaków do granic miasta” wyniósł 57,68 miliona złotych wartości całkowitej, a dofinansowanie wyniosło 47,38 miliona złotych z Osi priorytetowej 2 „Nowoczesna Infrastruktura Transportowa”, Działanie 2.2 „Infrastruktura drogowa”. Umowę na dofinansowanie podpisano 21 marca 2022 roku²⁴.

„Fundusze europejskie dla Świętokrzyskiego”

Europejski fundusz dla świętokrzyskiego pochodzi z programu regionalnego którym jest objęte 16 województw. Ta edycja funkcjonowała również w latach 2014-2020. Fundusz dla regionów składa się z finansów pochodzących z „Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego” oraz z „Europejski Fundusz Społeczny +. Łącznie oba podmioty dla województwa świętokrzyskiego przeznaczyły na lata

²³ *Perspektywa 2014-2020, Rozwój komunikacji publicznej w Kielcach*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/rozwój-komunikacji-publicznej-w-kielcach.html> (dostęp: 4.05.2025).

²⁴ *Perspektywa 2014-2020, Rozbudowa DW 764 w Kielcach na odcinku od Ronda Czwartaków do granic miasta*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/rozbudowa-dw-764-w-kielcach-na-odcinku-od-ronda-czwartakow-do-granic-miasta.html> (dostęp: 4.05.2025).

2021-2027 ponad 1,45 miliarda euro. Program obejmuje 12 priorytetów: „Fundusze Europejskie dla konkurencyjnej gospodarki”, „Fundusze Europejskie dla środowiska”, „Fundusze Europejskie na mobilność miejską”, „Fundusze Europejskie dla dostępności Świętokrzyskiego”, „Fundusze Europejskie dla rozwoju społecznego”, „Fundusze Europejskie dla wspólnot lokalnych”, „Zdrowi i aktywni zawodowo”, „Edukacja na wszystkich etapach życia”, „Usługi społeczne i zdrowotne”, „Aktywni na rynku pracy”, „Pomoc Techniczna EFRR”, „Pomoc Techniczna EES+”. Instytucją zarządzającą funduszami jest zarząd samorządu województwa wykonująca zadania za pomocą Departamentu Inwestycji i Rozwoju oraz Departamentu Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego. Dokumentem określającym działania Instytucji Zarządzającej w zakresie ewaluacji jest „Plan Ewaluacji programu Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego 2021-2027”²⁵.

Jedne z ważniejszych inwestycji na lata 2014-2018 z tego funduszu były projekty „Rozbudowa Ogrodu Botanicznego w Kielcach”, oraz „Rozbudowa ul. Łopuszniańskiej w Kielcach”. Obejmowały one program „Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020”.

Projekt „Rozbudowa Ogrodu Botanicznego w Kielcach” przyczynił się do polepszenia dla mieszkańców oferty turystycznej do spędzania czasu wśród botaniki. Celem inwestycji był wzrost gospodarczy poprzez zatrudnienie nowych pracowników oraz rozwój endogeniki w regionie przez bogactwo geologiczne i ślady historycznego górnictwa kruszcowego Kielc. W ogrodzie botanicznym wybudowano 3 oczka wodne, udostępniono podziemne struktury oraz zagospodarowano teren w wodospad, alpinarium Pieniny, alejki, ścieżki, przejścia i kładki nad oczkami wodnym, nasadzono roślinność, podłączono media, przyłącza, kanalizację deszczową, instalację wody do podlewania i oświetlenie terenu). Całkowita wartość projektu wyniosła 10,6 miliona złotych, z czego dofinansowanie europejskie wyniosło 6,32 miliona złotych z Osi Priorytetowej 7 „Sprawne usługi publiczne”, Działanie 7.2 „Rozwój potencjału endogenicznego jako element strategii terytorialnej dla określonych obszarów”. Umowę o dofinansowanie podpisano 14 marca 2018 roku²⁶.

²⁵ *Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego 2021-2027 - O programie*, źródło: <https://fundusze.ueswietokrzykie.pl/poradniki/fundusze-europejskie-dla-swietokrzykiego-2021-2027/o-programie> (dostęp: 4.05.2025).

²⁶ *Perspektywa 2014-2020, Rozbudowa Ogrodu Botanicznego w Kielcach*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/rozbudowa-ogrodu-botanicznego-w-kielcach.html> (dostęp: 4.05.2025).

„Rozbudowa ul. Łopuszniańskiej w Kielcach” przyczyniła się do lepszego skomunikowania zachodniej części miasta z zachodnią obwodnicą Kielc. Dzięki rozwinięciu infrastruktury drogowej, inwestycja może przyczynić się do lepszego zurbanizowania terenu w tych miejscach poprzez tworzenia miejsc pracy albo osiedli mieszkaniowych. Jest też dobrym rozwiązaniem dla samochodów ciężarowych chcących sprawnie dojechać do drogi ekspresowej. Inwestycja obejmowała odcinek od skrzyżowania z ul. Aleksandrówka do granicy administracyjnej miasta – około 2 kilometrów. W ramach projektu przebudowano jezdnie oraz zbudowano chodnik ze ścieżką rowerową wraz ze zjazdami drogowymi do prywatnych posesji oraz oświetlenia. Wartość całkowita projektu wyniosła 21,52 milionów złotych w tym dofinansowanie unijne w wysokości 18,11 milionów złotych z Osi priorytetowej 6 „Rozwój miast”, Działanie 6.4 „Infrastruktura drogowa - ZIT KOF”. Umowę o dofinansowanie podpisano 29 czerwca 2017 roku²⁷.

W latach 2018-2024 środki europejskie przez prezydenta Kielc Bogdana Wentę również były pozyskiwane. Były nim fundusze z „Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020”. Jedne z lepszych inwestycji to projekt „Kielecki rower miejski” oraz „Modernizacja energetyczna budynków użyteczności publicznej w Kielcach”²⁸.

„Kielecki rower miejski” jest programem mającym na celu zwiększenia aktywności fizycznej mieszkańców Kielc. Inwestycja objęła budowę około 4 kilometrów nowych dróg rowerowych, zakupienie 200 rowerów miejskich oraz postawienie parkingów rowerowych. W ramach inwestycji projektu o wartości 19,11 milionów złotych pozyskano 16,62 miliona złotych ze środków „Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020” z Osi priorytetowej 3 „Efektywna i zielona energia”, Działanie 3.4 „Strategia niskoemisyjna, wsparcie zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej”. Pozyskano dodatkowo 1 milion złotych ze środków budżetu państwa. Wniosek został złożony 29 maja 2019 roku²⁹.

„Modernizacja energetyczna budynków użyteczności publicznej w Kielcach” ma poprawić komfort i efektywność wykorzystywania energii cieplnej w budynkach zmniejszając jednocześnie koszt pozyskiwania energii cieplnej i zmniejszenia

²⁷ *Perspektywa 2014-2020, Rozbudowa ul. Łopuszniańskiej w Kielcach*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/rozbudowa-ul-lopusznianskiej-w-kielcach.html> (dostęp: 4.05.2025).

²⁸ *Perspektywa 2014-2020*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020> (dostęp: 4.05.2025).

²⁹ *Perspektywa 2014-2020, Kielecki rower miejski*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/kielecki-rower-miejski.html> (dostęp: 4.05.2025).

jego emisji ciepłarnianych w „sezonie grzewczym”. Pod modernizację energetyczną poddano budynek Szkoły Podstawowej nr 8 przy ul. Hauke-Bosaka 1 oraz budynku Zespołu Szkół Informatycznych przy ul. Warszawskiej 96 w Kielcach. Inwestycja obejmuje między innymi modernizację systemu ciepłej wody użytkowej, docieplenie stropodachu czy docieplenie ścian zewnętrznych. Projekt o szacowanej wartości 5,9 miliona złotych został sfinansowany przez fundusz unijny kwotą 4,23 miliona złotych ze środków „Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2014-2020” z Osi Priorytetowej 3 „Efektywna i zielona energia”, Działanie 3.3. „Poprawa efektywności energetycznej w sektorze publicznym i mieszkaniowym”. Umowa została podpisana 26 stycznia 2023 roku³⁰.

W kadencji 2024-2029 zostaną opisane działania, które udało się osiągnąć do 10 kwietnia 2025 roku (pierwszy rok kadencji). W wyborach samorządowych w 2024 roku na prezydenta Kielc została wybrana Agata Wojda. W poprzedniej kadencji przez 4 lata była jedną z wiceprezydentów Bogdana Wenty. Inwestycje w ramach „Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego” zostały przeznaczone na projekt „Rozwijanie infrastruktury niskoemisyjnej poprzez budowę dróg dla rowerów oraz pieszych i rowerów na terenie miasta Kielce” oraz „Aktywni Pracownicy Urzędu Miasta Kielce”³¹.

„Rozwijanie infrastruktury niskoemisyjnej poprzez budowę dróg dla rowerów oraz pieszych i rowerów na terenie miasta Kielce” jest projektem, na który stosunkowo niedawno pozyskano środki europejskie. Inwestycja jest na etapie przetargowym. Umowa na uzyskany fundusz została zakontraktowana 2 lipca 2024 roku. Projekt ma na celu polepszenie dostępu do ścieżek rowerowych poprzez wybudowanie ich przy ulicach: Żelazna, Gosiewskiego, Zagnańska i al. Szajnowicza-Iwanowa. Inwestycja ma zawierać przebudowę około 5 km dróg rowerowych i chodników o nawierzchni asfaltowej oraz kostkowej. Mają również zostać postawione stojaki dla rowerów, segregacyjne kosze na śmieci i tablice informacyjne. Okres realizacji projektu jest przewidziany do połowy 2026 roku. Całkowita wartość projektu stanowi 11 899 821,59 zł, w tym dofinansowanie w wysokości 10 114 848,34 zł pochodzące z „Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego 2021-2027”, Priorytet 4. „Fundusze Europejskie dla dostępności

³⁰ *Perspektywa 2014-2020, Modernizacja energetyczna budynków użyteczności publicznej w Kielcach*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/modernizacja-energetyczna-budynkow-uzytecznosci-publicznej-w-kielcach.html> (dostęp: 4.05.2025).

³¹ *Perspektywa 2021-2027*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2021-2027> (dostęp: 4.05.2025).

Świętokrzyskiego”, Działania 4.2 „Rozwój transportu zbiorowego i poprawa bezpieczeństwa ruchu”³².

Projekt „Aktywni Pracownicy Urzędu Miasta Kielce” daje, aktywne spędzenie czasu przez urzędników, którzy codziennie przez 8 godzin spędzają czas w pozycji siedzącej przed komputerem. Ma on na celu utrzymanie w prawidłowej pozycji układu kostnego i mięśniowego. Może z niego skorzystać około 200 urzędników. Projekt zakłada dopłaty do karnetów na basen, szkolenie na temat niedyskryminacji w miejscu pracy oraz równości szans kobiet i mężczyzn, doposażenia stanowisk pracy i pakiety rehabilitacyjne. Okres realizacji projektu rozpoczął się 1 września 2024 roku i będzie realizowany do 31 sierpnia 2026 roku. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (czytaj: EFS+) w ramach programu „Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego”, Priorytet FESW.07 „Zdrowi i aktywni zawodowo”; Działanie FESW.07.01 „Wsparcie zdrowotne świętokrzyskich pracowników”. Wartość projektu to 787 500,00 zł z czego 669 375,00 zł stanowią pokrycie z funduszu europejskiego³³.

„Fundusze europejskie na Infrastrukturę, Klimat i Środowisko”

„Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko” (czytaj: FEnIKS) jest programem kontynuującym projekty Funduszy Europejskich na „Infrastrukturę i Środowisko” na lata 2007-2013 i 2014-2020. FEnIKS na lata 2021-2027 przygotowało w budżecie około 125,8 miliardów złotych przy wkładzie środków z UE w wysokości 103,9 mld zł i wkładzie krajowym ponad 21 mld zł. Fundusz jest przeznaczony dla JST oraz innych jednostek takich jak między innymi przedsiębiorstwa, straże pożarne, kościoły i związki wyznaniowe, instytucje ochrony zdrowia. Celem funduszu jest budowanie infrastruktury przyjaznej dla środowiska oraz obniżenie emisyjności dwutlenku węgla w powietrzu. Obejmuje również programy służące rozwojowi turystyki czy poprawy bezpieczeństwa transportu oraz zrównoważony dostęp do opieki zdrowotnej i służby zdrowia³⁴.

³² *Perspektywa 2021-2027, Rozwijanie infrastruktury niskoemisyjnej poprzez budowę dróg dla rowerów oraz pieszych i rowerów na terenie miasta Kielce*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2021-2027/rozwijanie-infrastruktury-niskoemisyjnej-poprzez-budowę-drog-dla-rowerów-oraz-piesznych-i-rowerów-na-terenie-miasta-kielce.html> (dostęp: 4.05.2025).

³³ *Perspektywa 2021-2027, Aktywni Pracownicy Urzędu Miasta Kielce*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2021-2027/aktywni-pracownicy-urzędu-miasta-kielce.html> (dostęp: 4.05.2025).

³⁴ *Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat Środowisko – O programie*, źródło: <https://www.feniks.gov.pl/strony/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/program-feniks/> (dostęp: 4.05.2025).

Jedynym prezydentem miasta Kielce, który skorzystał z funduszu „FEnIKS” na lata 2014-2025 jest Agata Wojda. Projektem, na który zostały pozyskane fundusze z „FEnIKS” to „Rewitalizacja Doliny Silnicy - kompleksowe zagospodarowanie terenu wraz z rozwojem błękitno-zielonej infrastruktury w mieście Kielce”. Projekt zakłada zwiększenie terenów zieleni o wysokiej zdolności łagodzenia upałów w wysoko zurbanizowanych terenach. Rewitalizacja będzie obejmowała teren rzeki Silnica od al. IX wieków Kielc do ul. Jesionowej. Projekt stanowi wartość 31,2 mln zł a dofinansowanie z UE stanowiło wartość około 24 mln zł ze wsparcie sektorów energetyka i środowisko z Funduszu Spójności, działanie FENX.01.02 „Adaptacja terenów zurbanizowanych do zmian klimatu”, typ projektu: „Wsparcie zrównoważonych systemów gospodarowania wodami opadowymi z udziałem zieleni/zielono-niebieskiej infrastruktury/rozwiązań opartych na przyrodzie”. Umowa o dofinansowanie została podpisana 30 sierpnia 2024 roku³⁵.

Podsumowanie

Celem niniejszej pracy było poznanie, jaki wpływ na zarządzanie finansami publicznymi mają fundusze europejskie. Aby fundusze mogły zostać wykorzystane do wytworzonego wcześniej projektu przez miasto, musi zostać zorganizowany nabór przez odpowiedni fundusz europejski, aby można było złożyć wniosek z odpowiednimi dokumentami. Finalnym etapem, jeżeli wniosek na przedstawiony projekt zostanie rozpatrzony pozytywnie, fundusze unijne zostaną miastu wręczone wraz z terminem ich wykorzystania oraz przyznania. Przykładem może być zorganizowanie naboru na pozyskanie przez odpowiednią JST środków z programu regionalnego dla województwa świętokrzyskiego z konkretnej osi priorytetowej związanej z jego przeznaczeniem. Aby miasto mogło uzyskać środki finansowe z funduszy unijnych, organ musi podjąć negocjacje z samorządem województwa, a konkretnie z marszałkiem województwa, aby w czasie naboru zarząd województwa mógł otrzymać środki wraz z przedstawionym planem na koncepcję tego miejsca, opisem przeznaczenia, uzasadnieniem, wysokością środków potrzebnych do pokrycia odpowiedniej części wartości całkowitej projektu oraz miejscem realizacji projektu.

³⁵ *Perspektywa 2021-2027, Rewitalizacja Doliny Silnicy - kompleksowe zagospodarowanie terenu wraz z rozwojem błękitno-zielonej infrastruktury w mieście Kielce*, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2021-2027/rewitalizacja-doliny-silnicy---kompleksowe-zagospodarowanie-terenu-wraz-z-rozwojem-blekitno-zielonej-infrastruktury-w-miescie-kielce.html> (dostęp: 4.05.2025).

Fundusze europejskie są jedną z możliwości na pokrycie części środków stanowiących całkowitą wartość projektu. Polityka miasta dotycząca zarządzania środkami publicznymi ma duże znaczenie, na jaki sektor będą pozyskiwane dofinansowania oraz z jak wysokim nakładem. Miasto samo opracowuje swoją strategię, czy będzie pozyskiwało fundusze na projekty związane na przykład z rewitalizacją miejsc zielonych w celach ochrony środowiska czy budową lub remontem dróg w celu zwiększenia bezpieczeństwa kierowców oraz zwiększenia dostępności infrastrukturalnej do wytworzenia nowo zurbanizowanych terenów.

Analizując opisane inwestycje można stwierdzić, że miasto Kielce za czasów Wojciecha Lubawskiego w latach 2014-2018 zdecydowanie bardziej ubiegało się o środki na realizowanie projektów z zakresu infrastruktury drogowej i komunikacyjnej. Przykładem jest odbudowa kieleckiego dworca autobusowego „spodka” przy ulicy Czarnowskiej oraz inwestycje w poprawę jakości dróg i zapobieganie zatorom „korkom w godzinach szczytu”, ma to wpływ na uatrakcyjnienie miasta przyjezdnym spoza miasta oraz samym mieszkańcom miasta. Infrastruktura jest ważnym krokiem do polepszenia warunków dla dużych i średnich przedsiębiorców rozkładających swoje firmy. Na podstawie kadencji 2018-2024 Bogdana Wenty oraz obecnej kadencji Agaty Wojdy od 2024 do 10 kwietnia 2025 roku, fundusze były przeważnie pozyskiwane na projekty związane turystyczną miastą oraz projekty rowerowe. Dla odróżnienia, w kadencji 2014-2018 Wojciech Lubawski nie skorzystał z programu „FEnIKS”, natomiast Agata Wojda nie skorzystała jeszcze z Funduszu „Polska Wschodnia”.

Bibliografia

Akty normatywne

Uchwała nr XI/234/2024 Rady Miasta Kielce z dnia 19 grudnia 2024 r. w sprawie uchwalenia budżetu Miasta Kielce na 2025 r.

Ustawa z dnia 1 października 2024 roku o dochodach jednostek samorządu terytorialnego, Dz. U. 2024 poz. 1572.

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008 Nr 223 poz. 1458.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych, Dz. U. 2009 Nr 157 poz. 1240.

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 578.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.

Publikacje zawarte

Kozłowski A. J., Czaplicka – Kozłowska I. Z., *Transparentność zarządzania finansami lokalnymi*, Wyd. I, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2014.

Mackiewicz M., Misiąg W., Tomalak M., *Samorządowa kasa*, Wydawnictwo Alinex Inżynieria Finansowa, Warszawa 2003.

Władek Z., *Organizacja i zarządzanie w administracji publicznej*, Wyd. II, Wydawnictwo Difin SA, Kraków 2014.

Źródła internetowe

Fundusze Europejskie dla Polski Wschodnie – O programie, źródło: <https://www.fepw.gov.pl/strony/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/o-programie/> (dostęp: 4.05.2025).

Fundusze Europejskie dla Świętokrzyskiego 2021-2027 - O programie, źródło: <https://funduszeueswietokrzyskie.pl/poradniki/fundusze-europejskie-dla-swietokrzyskiego-2021-2027/o-programie> (dostęp: 4.05.2025).

Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat Środowisko – O programie, źródło: <https://www.feniks.gov.pl/strony/dowiedz-sie-wiecej-o-programie/program-feniks/> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2014-2020, Budowa nowego przebiegu DW 764 w Kielcach na odcinku od skrzyżowania ul. Tarnowskiej z ul. Wapiennikową (DK73) do Ronda Czwartaków, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/budowa-nowego-przebiegu-dw-764-w-kielcach-na-odcinku-od-skrzyzowania-ul-tarnowskiej-z-ul-wapiennikowa-dk73-do-ronda-czwartakow.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2014-2020, Kielecki rower miejski, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/kielce-ki-rower-miejski.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2014-2020, Modernizacja energetyczna budynków użyteczności publicznej w Kielcach, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/kompleksowa-modernizacja-energetyczna-obiektow-uzytecznosci-publicznej-na-terenie-gminy-kielce-w-ramach-zit.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2014-2020, Rozbudowa DW 764 w Kielcach na odcinku od Ronda Czwartaków do granic miasta, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/rozbudowa-dw-764-w-kielcach-na-odcinku-od-ronda-czwartakow-do-granic-miasta.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2014-2020, Rozbudowa Ogrodu Botanicznego w Kielcach, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/rozbudowa-ogrodu-botanicznego-w-kielcach.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2014-2020, Rozbudowa ul. Łopuszniańskiej w Kielcach, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/rozbudowa-ul-lopusznianskiej-w-kielcach.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2014-2020, Rozwój komunikacji publicznej w Kielcach, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020/rozwoj-komunikacji-publicznej-w-kielcach.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2014-2020, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2014-2020> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2021-2027, Aktywni Pracownicy Urzędu Miasta Kielce, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2021-2027/aktywni-pracownicy-urzedu-miasta-kielce.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2021-2027, Rewitalizacja Doliny Silnicy - kompleksowe zagospodarowanie terenu wraz z rozwojem błękitno-zielonej infrastruktury w mieście Kielce, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2021-2027/rewitalizacja-doliny-silnicy---kompleksowe-zagospodarowanie-terenu-wraz-z-rozwojem-blekitno-zielonej-infrastruktury-w-miescie-kielce.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2021-2027, Rozwijanie infrastruktury niskoemisyjnej poprzez budowę dróg dla rowerów oraz pieszych i rowerów na terenie miasta Kielce, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorząd/fundusze-europejskie/perspektywa-2021-2027/rozwijanie-infrastruktury-niskoemisyjnej-poprzez-budowe-drog-dla-rowerow-oraz-piesznych-i-rowerow-na-terenie-miasta-kielce.html> (dostęp: 4.05.2025).

Perspektywa 2021-2027, źródło: <https://www.kielce.eu/pl/dla-mieszkanca/samorzad/fundusze-europejskie/perspektywa-2021-2027> (dostęp: 4.05.2025).

MANAGEMENT OF EUROPEAN FUNDS BY PUBLIC ADMINISTRATION BASED ON THE EXAMPLE OF THE CITY OF KIELCE IN THE YEARS 2014–2025

Abstract: The article presents the tasks that the municipal government faces in terms of creating and maintaining attractiveness for residents in various industries, through basic comforts – municipal services, access to social policy institutions. The article presents the competences and tasks of the commune self-government from the point of view of the decision-making and control body and the executive body. The article also contains a description of the personnel functions and competences of an employee in the position of an official, and the commune head/mayor/president of the city is listed as the highest category of an official in the municipal government. The chapter "Method of implementing the budget" describes the procedure for preparing the budget for its adoption by councillors and its implementation for the next year, as well as a general description of budget management. The chapter "Budget structure" presents a summary of expenditures, incomes, revenues, expenditures and deficit in a tabular statement. At the end, the European funds used by the authorities in the years 2014–2025 are presented. The description of the project, purpose and purpose are presented.

Keywords: Mayor of the city, fund, project, investment, European Union

KAROLINA STAŃCZAK

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0004-7175-3023

ZARZĄDZANIE ODPADAMI PRZEZ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W POLSCE W 2023 ROKU WEDŁUG POLSKIEGO USTAWODAWSTWA I POLITYKI EKOLOGICZNEJ UNII EUROPEJSKIEJ

Streszczenie: Artykuł omawia system prawny oraz uwarunkowania społeczno-gospodarcze związane z gospodarowaniem odpadami w Polsce, przedstawia regulacje prawne obowiązujące zarówno na szczeblu krajowym, jak i unijnym, wskazując na istotną rolę samorządów gminnych w realizacji obowiązków związanych ze zbiórką i postępowaniem z odpadami komunalnymi. W oparciu o dane Głównego Urzędu Statystycznego przeprowadzono analizę ilości odpadów wytwarzanych na jednego mieszkańca w poszczególnych województwach oraz metod ich zagospodarowania. Zidentyfikowano różnice regionalne, wynikające głównie z poziomu dochodów, charakteru gospodarki oraz stopnia urbanizacji. Wysoki wskaźnik składowania odpadów uznany jest za najbardziej niekorzystny, natomiast recykling jako najbardziej pożądana forma przetwarzania odpadów, co wpisuje się w model gospodarki o obiegu zamkniętym. Artykuł podkreśla potrzebę działań edukacyjnych, inwestycji w infrastrukturę oraz zaangażowania społeczności lokalnych w proces selektywnej zbiórki, jako kluczowych elementów efektywnej polityki odpadowej w obliczu postępującego kryzysu klimatycznego.

Słowa kluczowe: odpady, gmina, recykling, prawodawstwo, poziom gospodarczy, Polska, Unia Europejska

Wstęp

Gospodarka odpadami stanowi jedno z kluczowych wyzwań współczesnej polityki środowiskowej i społeczno-gospodarczej. Wzrost poziomu konsumpcji, urbanizacja oraz zmiany demograficzne prowadzą do systematycznego zwiększania ilości odpadów komunalnych. Ich właściwe zagospodarowanie wymaga

współdziałania wielu podmiotów, w tym jednostek samorządu terytorialnego, które są odpowiedzialne za organizację i funkcjonowanie systemu gospodarki odpadami na poziomie lokalnym.

Celem artykułu jest przedstawienie i omówienie zasad funkcjonowania systemu zarządzania odpadami przez gminy w Polsce w świetle obowiązujących przepisów krajowych i unijnych oraz analiza regionalnego zróżnicowania poziomu wytwarzania, składowania i recyklingu odpadów w 2023 roku.

Przegląd literatury i podstaw prawnych

Przepisy dotyczące postępowania z odpadami w Polsce reguluje Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (zwaną dalej Ustawą o utrzymaniu czystości i porządku w gminach)¹, Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (zwana dalej Ustawą o odpadach)², Rozporządzenie Ministra Klimatu i Środowiska z dnia 5 listopada 2024 r. w sprawie rodzajów i ilości odpadów, dla których nie ma obowiązku prowadzenia ewidencji odpadów (zwane dalej Rozporządzeniem w sprawie rodzajów i ilości odpadów, dla których nie ma obowiązku prowadzenia ewidencji)³, Uchwała nr 96 Rady Ministrów z dnia 12 czerwca 2023 r. w sprawie Krajowego planu gospodarki odpadami 2028⁴ oraz Uchwały Rady poszczególnych gmin jako akty prawa miejscowego.

Zgodnie z Ustawą o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, każda gmina w Polsce ma ustawowy obowiązek zorganizowania systemu odbierania odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości, na których zamieszkujeją mieszkańcy⁵. Gminy jako podstawowe jednostki samorządu terytorialnego są zobowiązane do realizacji szeregu usług komunalnych, których celem jest zaspokajanie codziennych, zbiorowych potrzeb mieszkańców. Do usług tych zaliczają się między innymi wywóz nieczystości, czyli odbiór i zagospodarowanie odpadów komunalnych, organizacja transportu publicznego, który zapewnia mieszkańcom dostęp do komunikacji miejskiej i międzymiastowej, dostarczanie energii elektrycznej i ciepłej oraz zaopatrzenie w wodę oraz odbiór i oczyszczanie ścieków. Wszystkie te działania zostały zaliczone do zadań własnych gminy o charakterze użyteczności publicznej. Ich głównym celem jest bieżące

¹ Dz.U. z 1996r., Nr 132 Poz. 622.

² Dz.U. z 2013r., Poz. 21.

³ Dz.U. z 2024r., Poz. 1644.

⁴ M.P. z 2023r., Poz. 702.

⁵ Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, Dz.U. z 1996r., Nr 132 Poz. 622, art. 6c, p.1

i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności poprzez świadczenie usług ogólnodostępnych, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania lokalnej społeczności⁶.

Rada gminy jako organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego może zdecydować, w drodze uchwały, o objęciu systemem również nieruchomości niezamieszkanymi, czyli takich w których nikt nie mieszka, ale mimo to powstają odpady komunalne tj. sklepy, biura, magazyny, warsztaty czy domki letniskowe. Taka uchwała ma charakter prawa miejscowego i musi być ogłoszona w odpowiednim dzienniku urzędowym⁷.

Unia Europejska swoje regulacje dotyczące gospodarki odpadami uregulowała w Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylającą niektóre dyrektywy (Tekst mający znaczenie dla EOG)⁸, (zwana dalej Dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie odpadów). Głównym celem Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie odpadów jest przekształcenie systemów gospodarowania odpadami państw członkowskich w model społeczeństwa recyklingu. Koncepcja ta zakłada takie gospodarowanie odpadami, które minimalizuje ich negatywny wpływ na środowisko oraz pozwala odzyskać z nich jak najwięcej surowców wtórnych⁹.

Podstawowym założeniem jest konieczność prowadzenia selektywnej zbiórki odpadów bezpośrednio tam, gdzie powstają czyli u źródła, najczęściej w gospodarstwach domowych i zakładach pracy, które muszą zostać rozdzielane na odpowiednie frakcje, takie jak papier, szkło, tworzywa sztuczne, bioodpady. Dyrektywa nakłada obowiązek zbierania i recyklingu tzw. priorytetowych strumieni odpadów, do których należą m.in. odpady opakowaniowe, odpady biodegradowalnych, zużyty sprzęt elektryczny i elektroniczny (zwanych dalej ZSEE), baterie i akumulatory. Ich odzysk i przetwarzanie mają kluczowe znaczenie dla gospodarki o obiegu zamkniętym. Z tego też dokumentu wywodzi się hierarchia postępowania z odpadami, która określa następującą kolejność postępowania:

⁶ M. Łajewski, *Regulacje prawne i ich wpływ na zarządzanie gospodarką odpadami komunalnymi na przykładzie miasta Białystok*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2019, s. 66.

⁷ Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, Dz.U. z 1996r., Nr 132 Poz. 622, art. 6c, p.2.

⁸ Dz.U.UE.L. z 2008r.312.3.

⁹ M. Łajewski, *Regulacje prawne i ich wpływ na zarządzanie gospodarką odpadami komunalnymi na przykładzie miasta Białystok*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2019, s. 68.

1. zapobieganie powstawaniu odpadów,
2. ponowne użycie,
3. recykling,
4. inne metody odzysku - spalanie z odzyskiem energii,
5. unieszkodliwianie -składowanie, które traktuje się jako ostateczność.

Pozostałe zasady, które zostały określone w wyżej wspomnianym akcie to zasada ochrony zdrowia ludzi i środowiska, przez którą rozumie się, że wszystkie działania w zakresie gospodarowania odpadami muszą być prowadzone tak, aby nie zagrażały zdrowiu ludzi oraz spełniały wymagania ochrony środowiska, np. unikanie emisji szkodliwych substancji do powietrza, gleby i wód. Zasada bliskości i samowystarczalności, określa iż odpady powinny być przetwarzane jak najbliżej miejsca ich powstania, w celu ograniczenia kosztów i wpływu emisji pochodzących z transportu na środowisko. Zasada „zanieczyszczający płaci” oraz rozszerzona odpowiedzialność producenta, mówi że osoby i podmioty, które wytwarzają odpady, są finansowo odpowiedzialne za ich utylizację. Szczególną rolę przypisuje się producentom, którzy muszą projektować produkty w taki sposób, aby ich wpływ środowiskowy był minimalny, a odpady wytworzone w trakcie tego procesu były łatwe do recyklingu, każdy kto generuje odpady jest zobowiązany do ich należytej gospodarki¹⁰.

Według wyżej wspomnianej hierarchii kluczową rolę w postępowaniu z już wytworzonymi odpadami odgrywa wysoki poziom recyklingu. W Polsce za jego poziom odgrywają zakłady mechaniczno-biologicznego przetwarzania (zwane dalej MBP), do których przewożone są odpady komunalne zebrane w sposób selektywny oraz niesegregowane. Proces mechanicznego przetwarzania odpadów należy rozumieć jako ich przygotowanie do recyklingu, odzysku energii, termicznego przekształcania lub unieszkodliwiania przez składowanie¹¹.

Metodyka badań

Analiza empiryczna została oparta na danych Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2023. W badaniu uwzględniono trzy główne wskaźniki:

¹⁰ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie odpadów, Dz.U.UE.L. z 2008r.312.3.

¹¹ W. Hryb, *Ewaluacja zakładów mechaniczno-biologicznego przetwarzania (MBP) odpadów komunalnych w kierunku GOZ i centrów recyklingu*, [w:] *Odpady komunalne w aspekcie gospodarki o obiegu zamkniętym; Municipal waste in light of the circular economy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2021, s. 48.

- ilość odpadów wytworzonych na jednego mieszkańca,
- ilość odpadów składowanych,
- ilość odpadów poddanych recyklingowi.

Dane przeliczono na jednostkę (kg/os.) i zestawiono w formie kartogramów. Porównano wartości między województwami, uwzględniając czynniki społeczno-gospodarcze, takie jak poziom dochodów i stopień urbanizacji.

Badanie opierało się na sporządzeniu kartogramów w oprogramowaniu Excel, przy użyciu danych pochodzących z Głównego Urzędu Statystycznego, które odnosiły się do ilości odpadów wytwarzanych w poszczególnych województwach w Polsce w 2023 roku. Wskaźniki wyliczone zostały na podstawie ilości odpadów wytworzonych na jednego mieszkańca danego województwa, poziomie recyklingu oraz składowanej ilości odpadów, kolejno dzieląc sumę odpadów przez ilość mieszkańców regionu. Kolejnym etapem była szczegółowa analiza wyliczonego wskaźnika uwzględniając czynniki społeczne i ekonomiczne danych regionów.

Analiza wyników

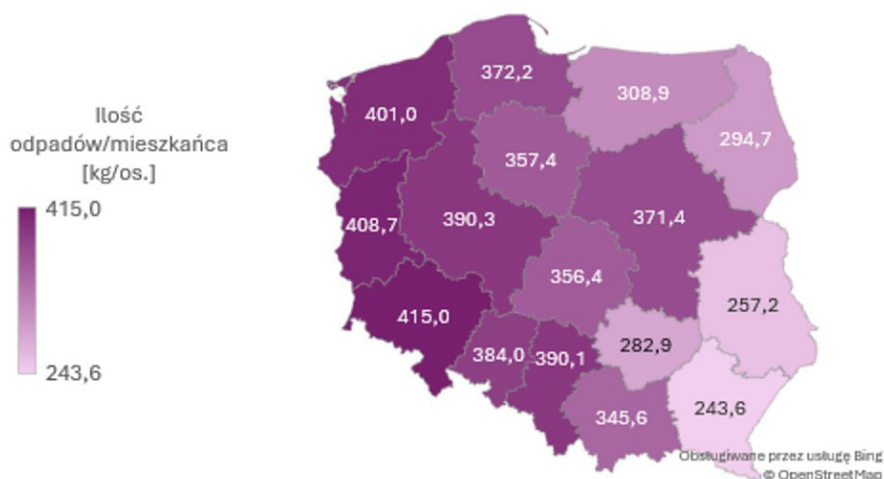
Analiza danych statystycznych dotyczących ilości wytwarzanych odpadów komunalnych na jednego mieszkańca wskazuje na wyraźne zróżnicowanie regionalne. Najwyższe wskaźniki odnotowano w województwach:

- Dolnośląskim – 415 kg/os.,
- Lubuskim – 408 kg/os.,
- Zachodniopomorskim – 401 kg/os.

Wynika to przede wszystkim z wyższego poziomu dochodów gospodarstw domowych oraz bardziej rozwiniętej struktury przemysłowo-usługowej tych regionów, co przekłada się na większą konsumpcję i intensywniejsze wytwarzanie odpadów. Województwa o średnich wartościach to tereny o wysokim wskaźniku sezonowego zaludniania, takie jak małopolskie lub mazowiecki, które są w dużej mierze zamieszkiwane przez studentów w okresie akademickim, którzy często nie są ujmowani w spisie, ze względu iż nie jest to ich stałe miejsce zamieszkania, nie mniej są oni producentami odpadów.

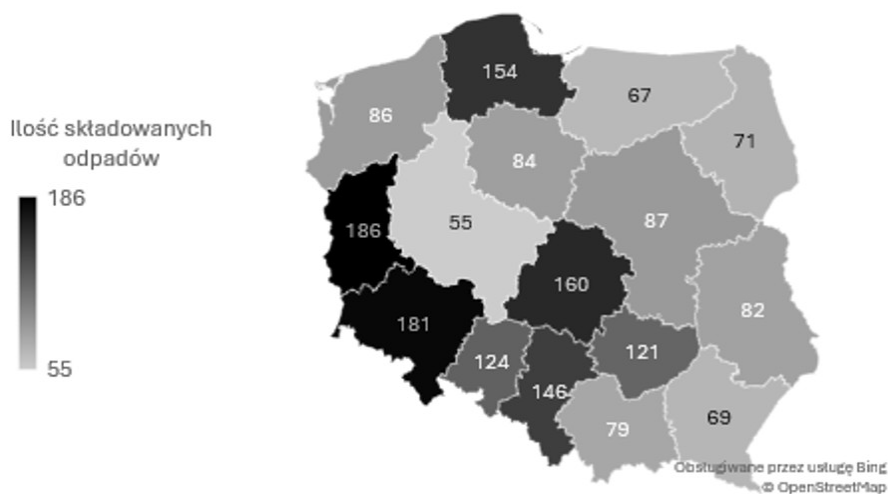
Odwrotna sytuacja występuje w Polsce wschodniej w województwach takich jak podkarpackie, lubelskie czy podlaskie, które są regionami o przeważającym charakterze rolniczym oraz niższym poziomie urbanizacji. Mieszkańcy tych obszarów często mają możliwość samodzielnego zagospodarowania odpadów

organicznych. W efekcie znaczna część bioodpadów nie trafia do systemu zbiórki gminnej, co obniża statystyczny poziom wytwarzania odpadów na mieszkańca.



Rysunek 1. Ilość odpadów na mieszkańca w 2023 roku [t/os.]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Ochrona środowiska 2024*,
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/srodowisko-energia/srodowisko/ochrona-srodowiska-2024,1,25.html> (dostęp: 05.06.2025).



Rysunek 2. Ilość składowanych odpadów w 2023 r. [kg/os.]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Ochrona środowiska 2024*,
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/srodowisko-energia/srodowisko/ochrona-srodowiska-2024,1,25.html> (dostęp: 05.06.2025).

W dużych aglomeracjach miejskich, gdzie dominują zabudowa wielorodzinna i ograniczony dostęp do terenów zielonych, mieszkańcy nie mają możliwości kompostowania odpadów na własną rękę. Całość wytworzonych odpadów musi zostać przekazywana do systemu zbiórki i przetwarzania, co powoduje wyższy wskaźnik wytwarzania odpadów przypadających na jedną osobę, ze względu na brak możliwości utylizacji odpadów biodegradowalnych we własnym zakresie na przykład w obrębie działki.

Drugim istotnym wskaźnikiem poddanym analizie, obok ogólnej ilości wytwarzanych odpadów komunalnych była ilość odpadów przeznaczanych do składowania. Składowanie to forma zagospodarowania odpadów uznawana za najmniej korzystną z punktu widzenia ochrony środowiska, ponieważ nie prowadzi do odzysku surowców ani energii, wykorzystanych w procesie produkcji, a ponadto wiąże się z trwałym zajmowaniem przestrzeni oraz ryzykiem skażenia gleby i wód gruntowych poprzez odcieki pochodzące ze składowania odpadów na hałdach. Mając na uwadze hierarchię postępowania z odpadami, przyjętą zarówno w przepisach krajowych jak i unijnych, składowanie powinno być stosowane jedynie w ostateczności po wyczerpaniu innych możliwości, takich jak zapobieganie powstawaniu odpadów, ponowne użycie, recykling czy odzysk energetyczny.

Analiza danych regionalnych wskazuje, że najwyższy poziom składowania odpadów w przeliczeniu na jednego mieszkańca występuje w:

- województwie lubuskim – 186 kg/os.,
- województwie dolnośląskim – 181 kg/os.,
- województwie łódzkim – 160 kg/os..

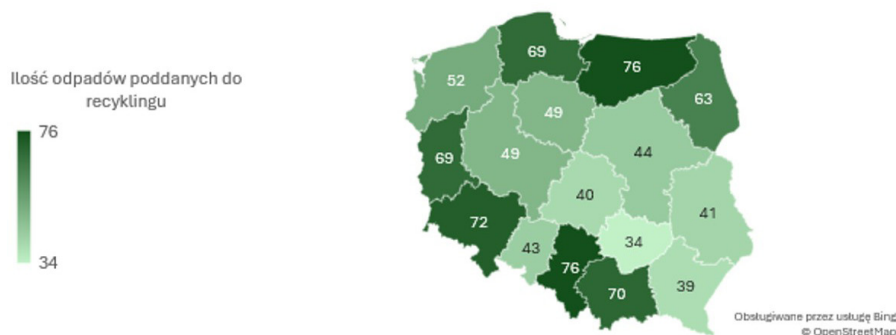
Wysokie wskaźniki mogą wynikać z niedostatecznie rozwiniętej infrastruktury do przetwarzania i odzysku odpadów. Niskiego poziomu selektywnej zbiórki lub problemów z funkcjonowaniem regionalnych instalacji przetwarzania odpadów komunalnych (zwanych dalej RIPOK), znaczącym czynnikiem może być także brak ekonomicznej opłacalności dla alternatywnych metod zagospodarowania odpadów.

Z kolei najniższe wskaźniki składowania odpadów komunalnych odnotowano w:

- województwie wielkopolskim – 55 kg/os.,
- województwie warmińsko-mazurskim – 67 kg/os.,
- województwie podlaskim – 71 kg/os..

Korzystne wyniki świadczą o wysokim stopniu efektywności systemów gospodarowania odpadami, w tym rozbudowanej infrastrukturze przetwarzania i recyklingu, skutecznej selektywnej zbiórce oraz większym zaangażowaniu mieszkańców w segregację odpadów. Niski poziom składowania oznacza, że większość odpadów została przekazana do ponownego wykorzystania lub uległa odzyskowi energetycznemu. Z punktu widzenia celów środowiskowych, dążenie do redukcji ilości składowanych odpadów jest jednym z kluczowych elementów zrównoważonej gospodarki odpadami. Wyniki poszczególnych województw w tym zakresie stanowią istotny wskaźnik skuteczności polityk lokalnych i regionalnych oraz poziomu świadomości ekologicznej mieszkańców.

Na chwilę obecną w Polsce funkcjonuje 8 spalarni odpadów termicznie przekształcających niesegregowane odpady komunalne oraz pozostałości z przetwarzania odpadów komunalnych, które są zlokalizowane w Warszawie, Białymstoku, Rzeszowie, Krakowie, Koninie, Poznaniu, Bydgoszczy i Szczecinie¹², co widoczne jest przy analizie ilości składowanych odpadów, ponieważ najszybszą metodą pozbywania się odpadów jest ich termicznie przekształcenie. Popularną metodą jest również ich przetwarzanie w cementowniach, gdzie odpady służą do opalania pieców oraz do produkcji klinkieru.



Rysunek 3. Ilość odpadów poddanych do recyklingu w 2023 r. [kg/os.]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Ochrona środowiska 2024*,
<https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/srodowisko-energia/srodowisko/ochrona-srodowiska-2024,1,25.html> (dostęp: 05.06.2025).

¹² Wiceminister klimatu: spalarnie uzupełnieniem, a nie kluczowym elementem systemu odpadowego, źródło: <https://samorząd.pap.pl/kategoria/srodowisko/wiceminister-klimatu-spalarnie-uzupelnieniem-nie-kluczowym-elementem-systemu> (dostęp: 05.06.2025).

Kolejnym analizowanym wskaźnikiem, niezwykle istotnym z punktu widzenia gospodarki o obiegu zamkniętym, która opiera się na idei maksymalnego wykorzystania już wytworzonych dóbr i ograniczenia konieczności produkcji nowych. Jej podstawowe założenia opierają się na naprawie, ponownym użyciu, recyklingu oraz nadawaniu nowego życia przedmiotom, które najprawdopodobniej trafiłyby na wysypisko, ze względu iż straciły swoją pierwotną funkcję. W tym kontekście poziom recyklingu nie tylko odzwierciedla skuteczność lokalnych systemów gospodarki odpadami, ale również stanowi kluczowy wskaźnik postępu cywilizacyjnego i środowiskowego regionu.

Recykling stanowi jedną z kluczowych metod zagospodarowania odpadów, mającą na celu ponowne wykorzystanie surowców i ograniczenie konieczności eksploatacji nowych zasobów naturalnych. Wysoki poziom recyklingu jest nie tylko przejawem efektywnego systemu zarządzania odpadami, ale także wyznacznikiem rozwoju cywilizacyjnego i świadomości ekologicznej społeczeństwa.

Z danych wynika, że najwyższy wskaźnik recyklingu osiągnięto w następujących województwach:

- warmińsko-mazurskie – 76 kg/os.,
- śląskie – 76 kg/os.,
- dolnośląskie – 72 kg/os.,
- małopolskie – 70 kg/os.

Wysokie wartości wskaźnika świadczą o dobrze rozwiniętej infrastrukturze służącej do selektywnej zbiórki i przetwarzania odpadów, sprawnym systemie logistycznym oraz skutecznych działaniach edukacyjnych i promocyjnych prowadzonych przez samorządy.

Na przeciwnym biegunie znalazły się województwa, w których poziom recyklingu był najniższy:

- świętokrzyskie – 34 kg/os.,
- podkarpackie – 39 kg/os.,
- łódzkie – 40 kg/os.

Niskie wskaźniki recyklingu mogą wynikać z ograniczonego dostępu do infrastruktury recyklingowej, niskiego poziomu edukacji ekologicznej oraz słabej organizacji selektywnej zbiórki. W takich przypadkach odpady są częściej kierowane do składowania lub spalania, co jest sprzeczne z założeniami idei gospodarki o obiegu zamkniętym.

Podsumowanie

Postępowanie z odpadami reguluje wiele aktów wewnętrznych państwa, takie jak Ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach, Ustawa o odpadach, Rozporządzenia Ministerialne oraz akty prawa miejscowego w postaci Uchwał Rady Gminy. Niemniej są nimi również dyrektywy Unii Europejskiej, które są prawnie wiążące dla krajów członkowskich, które w jasny sposób określają najwłaściwszy sposób postępowania z wytworzonymi odpadami oraz obowiązki jaki posiadają osoby wytwarzające je. Wszystkie akty prawnie odnoszą się również do organów jednostek samorządu terytorialnego, do których należy zaspokajanie podstawowych potrzeb zbiorowości i w tym wypadku obowiązek zbiórki odpadów przerzucony został na gminy, co określone zostało w wyżej wspomnianych Ustawach oraz w Ustawie o samorządzie gminnym¹³.

Po wnikliwej analizie danych zgromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny najwyższy wskaźnik odpadów wytworzonych na jednego mieszkańca został odnotowany w województwie dolnośląskim, zachodniopomorskim oraz lubuskim, powodem takiego rozkładu była dochodowość gospodarstw domowych oraz produkcja na tamtejszych obszarach. Odwrotna sytuacja miała miejsce po wschodniej stronie kraju, gdzie wskaźnik miał odwrotne wartości, ze względu na typowo rolniczy charakter regionów, gdzie gospodarstwa domowe odpady organiczne mogą utylizować w przydomowych kompostownikach, na co nie mogą pozwolić sobie mieszkańcy większych aglomeracji, gdzie odpady muszą w całości zostać przewiezione do punktu unieszkodliwiania odpadów.

Drugim analizowanym wskaźnikiem była ilość odpadów przeznaczanych do składowania, czyli najgorsze możliwe rozwiązanie w postępowaniu z odpadami. Najwyższe wskaźniki odnotowane zostały w województwach lubuskim 186 kg/os., dolnośląskich 181 kg/os., na trzecim miejscu znalazło się województwo łódzkie z ilością 160 kg odpadów przepadających na osobę. Województwem o najmniejszym wskaźniku składowania odpadów okazało się województwo wielkopolskie z ilością 55 kg/os., kolejno było to województwo warmińsko-mazurskie 67 kg/os. i podlaskie 71 kg/os.

Najwyższy wskaźnik poziomu recyklingu został osiągnięty w województwach warmińsko-mazurskim oraz śląskim 76 kg/os., województwami o równie wysokich parametrach były dolnośląskie 72 kg/os., małopolskie 70 kg/os.. Obszarami o najniższym wskaźniku było województwo świętokrzyskie 34 kg/os.,

¹³ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990r., Nr 16 Poz. 95.

podkarpackie 39 kg/os. i na trzecim miejscu łódzkie 40 kg/os. wysoki wskaźnik recyklingu jest najbardziej pożądanym ze względu na to, iż jest on wyznacznikiem rozwoju kraju i idealnie wpisuje się w ideę gospodarki o obiegu zamkniętym, której głównym celem jest bazowanie na już wyprodukowanych przedmiotach, bez konieczności wprowadzania nowych, którego kluczowym założeniem jest naprawa starych rzeczy lub nadawanie im nowego życia.

Samorządy powinny dążyć do jak najwyższego poziomu recyklingu na terenie swojej działalności, poprzez edukację lokalnej społeczności oraz promocję i zapewnienie właściwej infrastruktury. Poziom selekcji odpadów jest niezwykle ważny przy obecnej sytuacji związanej z postępującym kryzysem klimatycznym. Zróżnicowanie ekonomiczne między regionami jest głównym czynnikiem wpływającym na sumę odpadów, ponieważ działa w tym wypadku prosty mechanizm, związany z przełożeniem się większych dochodów na wzmoczoną konsumpcję i częstszą wymianę produktów na nowsze technologicznie. Podobnie jest ze wskaźnikiem urbanizacji oraz gęstością zaludnienia, im jest on wyższy tym wyższy poziom odpadów.

Bibliografia

Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz.U.UE.L. z 2008r.312.3.

Hryb W., *Ewaluacja zakładów mechaniczno-biologicznego przetwarzania (MBP) odpadów komunalnych w kierunku GOZ i centrów recyklingu*, [w:] *Odpady komunalne w aspekcie gospodarki o obiegu zamkniętym; Municipal waste in light of the circular economy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2021.

Łajewski M., *Regulacje prawne i ich wpływ na zarządzanie gospodarką odpadami komunalnymi na przykładzie miasta Białystok*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2019.

Rozporządzenie Ministra Klimatu i Środowiska z dnia 5 listopada 2024 r. w sprawie rodzajów i ilości odpadów, dla których nie ma obowiązku prowadzenia ewidencji odpadów, Dz.U. z 2024r., Poz. 1644.

Uchwała nr 96 Rady Ministrów z dnia 12 czerwca 2023 r. w sprawie Krajowego planu gospodarki odpadami 2028, M.P. z 2023r., Poz. 702.

Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach Dz.U. z 1996r., Nr 132 Poz. 622.

Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach, Dz.U. z 2013r., Poz. 21.

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990r., Nr 16 Poz. 95.

Źródła internetowe

Ochrona środowiska 2024, źródło: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/srodowisko-energia/srodowisko/ochrona-srodowiska-2024,1,25.html> (dostęp: 05.06.2025).

Wiceminister klimatu: spalarnie uzupełnieniem, a nie kluczowym elementem systemu odpadowego, źródło: <https://samorząd.pap.pl/kategoria/srodowisko/wiceminister-klimatu-spalarnie-uzupelnieniem-nie-kluczowym-elementem-systemu> (dostęp: 05.06.2025).

WASTE MANAGEMENT BY LOCAL GOVERNMENT UNITS IN POLAND IN 2023 ACCORDING TO POLISH LEGISLATION AND THE ENVIRONMENTAL POLICY OF THE EUROPEAN UNION

Abstract: The article discusses the legal system and socio-economic conditions related to waste management in Poland, presents legal regulations in force at both the national and EU levels, indicating the important role of local governments in implementing obligations related to the collection and handling of municipal waste. Based on data from the Central Statistical Office, an analysis of the amount of waste generated per capita in individual voivodeships and methods of their management was carried out. Regional differences were identified, resulting mainly from the level of income, the nature of the economy and the degree of urbanization. The high rate of waste storage is considered the most unfavorable, while recycling is the most desirable form of waste processing, which is in line with the model of a circular economy. The article emphasizes the need for educational activities, investment in infrastructure and the involvement of local communities in the process of selective collection, as key elements of an effective waste policy in the face of the ongoing climate crisis.

Keywords: waste, commune, recycling, legislation, economic level, Poland, European Union

CZĘŚĆ III. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ I ZIELONE ZARZĄDZANIE

KAROLINA STAŃCZAK

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0004-7175-3023

EUROPEJSKI ZIELONY ŁAD W OCENIE OBYWATELI RP

Streszczenie: Początki działań na rzecz ochrony środowiska rozpoczęły się w 1988 roku, kiedy zauważono negatywne skutki dynamicznego rozwoju gospodarczego, którego efektem był wzrost emisji gazów cieplarnianych. Przełomowym momentem polityki ekologicznej w krajach europejskich było Porozumienie Paryskie z 2015 r., które zakłada ograniczenie globalnego ocieplenia do poniżej 2°C, najlepiej zminimalizowanie go do 1,5°C. Europejski Zielony Ład choć jest ideą słuszną wymaga dogłębnej analizy planowanych działań, zwracając szczególną uwagę na różnice gospodarcze między państwami członkowskimi. Osiągnięcie pełnej neutralności klimatycznej do 2050 r. może być trudne, jednak dążenie do tego celu jest konieczne. Celem pracy była analiza opinii obywateli Rzeczypospolitej Polskiej na temat wprowadzenia zmian związanych z programem Europejski Zielony Ład oraz przedstawienie historii polityki środowiskowej w Europie. Wyniki badania uzyskane zostały dzięki przeprowadzonej ankiecie przy użyciu kwestionariusza, w którym społeczność opowiedziała się sceptycznie na temat ogólnych założeń programu, niemniej dostrzegając jego poleciał i konieczność wprowadzenia poprawek.

Słowa kluczowe: Europejski Zielony Ład, Unia Europejska, obywatele RP, zmiany klimatu, globalne ocieplenie

Wstęp

Początki unijnej polityki w dziedzinie klimatu rozpoczęły się w czasie ogłoszenia komunikatu Komisji Europejskiej z 1988 r., którego podstawą były ustalenia Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu (zwany dalej IPCC). Po dwóch latach podczas szczytu Rady Europejskiej w Dublinie określone zostały zadania Wspólnoty na rzecz zminimalizowania emisji gazów cieplarnianych, które opierały się na takiej redukcji, aby do 2000 r. wrócić do poziomu z roku 1990¹.

¹ A. Kasztelan, *Europejski Zielony Ład – wnioski dla Polski. Przegląd literatury*, Wyd. Facta Simondis, Nr 1, Lublin 2022, s. 205-206.

W 1992 r. Europejska Wspólnota Gospodarcza podpisała Ramową Konwencję ONZ w sprawie zmian klimatu (zwana dalej UNFCCC), z kolei w 1998 r. Komisja Europejska podpisała Protokół z Kioto, przy czym zadeklarowała się do obniżenia emisji gazów cieplarnianych o 8% w latach 2008–2012. Na szczycie Rady Europejskiej w Brukseli w 2007 r. został ustalony cel zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych o 20% do 2020 r., którego narzędziem do realizacji był Pakiet energetyczno-klimatyczny, który zakładał wzrost odnawialnych źródeł energii (zwanymi dalej OZE) w miksie energetycznym do 2020 r. na poziomie 20%. W 2014 r. przyjęto kolejny pakiet, który na celu miał redukcję emisji CO₂ o 40% do 2030 r.²

Kluczowym momentem w polityce klimatycznej na poziomie globalnym było przyjęcie w grudniu 2015 r. porozumienia paryskiego, którego celem było zahamowanie globalnego ocieplenia poniżej 2°C oraz wszelkie starania minimalizujące, aby wzrost temperatury na Ziemi nie przekroczył 1,5°C. W 2019 r. podjęta została rezolucja Parlamentu Europejskiego o stanie zagrożenia w dziedzinie klimatu, zobowiązała ona Komisję Europejską do zapewnienia, że propozycje budżetowe i legislacyjne mają na celu ograniczenie globalnego ocieplenia³.

Europejski Zielony Ład został przyjęty 11 grudnia 2019 r. z inicjatywy Komisji Europejskiej przez Radę Europejską⁴. Głównym celem jest uczynienie Europy pierwszym kontynentem neutralnym klimatycznie do 2050 roku. Komunikat Komisji Europejskiej określił, iż jest to nowa strategia na rzecz rozwoju, której priorytetem jest przekształcenie Unii Europejskiej w sprawiedliwe i prosperujące społeczeństwo żyjące w nowoczesnej, zasobooszczędnej i konkurencyjnej gospodarce, która w 2050 r. osiągnie zerowy poziom emisji gazów cieplarnianych netto, a wzrost gospodarczy będzie oddzielony od wykorzystania zasobów naturalnych⁵.

² M. Wojtyło, *Wprowadzenie* [w:] *Europejski Zielony Ład. Stan realizacji, wyzwania, nadzieje. Raport 06/2022*, Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego, Kraków 2022, s. 7.

³ *Parlament Europejski ogłasza kryzys klimatyczny*, źródło: <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/press-room/20191121IPR67110/parlament-europejski-oglasza-kryzys-klimatyczny> (dostęp: 11.04.2025).

⁴ *Czym jest Europejski Zielony Ład i co oznacza dla Polski*, źródło: <https://portalochronysrodowiska.pl/informacje-ogolne/czym-jest-europejski-zielony-lad-i-co-oznacza-dla-polski-3443.html> (dostęp: 11.04.2025).

⁵ *Europejski Zielony Ład, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Europejska, COM(2019) 640 final, Bruksela, dnia 11.12.2019.*

Założenia Europejskiego Zielonego Ładu

Dotychczasowy model gospodarki liniowej opierał się na wzroście gospodarczym uzależnionym od zużycia nieodnawialnych surowców naturalnych. Dążenie do neutralności klimatycznej wymaga odejścia od tego założenia i wdrożenia gospodarki cyrkularnej. Osiągnięcie tego celu wymagałoby taniej, powszechnie dostępnej energii oraz niemal idealnych procesów recyklingu – co jest trudne, biorąc pod uwagę ograniczenia technologiczne i fizyczne, którymi są niedoskonałość rzeczywistych procesów⁶.

Europejski Zielony Ład jest strategią obejmującą wiele obszarów polityk Unii Europejskiej. Przekłada się on na sektor energetyki, budownictwa, transportu, przemysłu oraz rolnictwa. Planem Unii Europejskiej jest redukcja emisji gazów cieplarnianych do poziomu, który można zrównoważyć, działaniami pochłaniającymi dwutlenek węgla, które polegać miałyby na zalesianiu oraz innych innowacyjnych technologiach. Europejski Zielony Ład to projekt na trzy dekady, a sposoby ich realizacji są ciągle wypracowywane, a ich efekt będzie uzależniony od uregulowań dla poszczególnych sektorów gospodarki⁷.

Zgodnie z wytycznymi UNFCCC, kraje rozwinięte mają szczególną odpowiedzialność za walkę ze zmianami klimatu, wynikającą z ich historycznego wkładu w emisję gazów cieplarnianych oraz większych możliwości finansowych i technologicznych. Takie podejście odzwierciedla zasadę wspólnej, ale zróżnicowanej odpowiedzialności, która zakłada, że wszyscy muszą działać na rzecz klimatu, ale skala i forma tego działania powinna uwzględniać realne możliwości i poziom rozwoju poszczególnych państw⁸.

Całokształt programu zakłada osiągnięcie neutralności klimatycznej przez:

- a) efektywniejsze wykorzystanie zasobów dzięki transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym;
- b) redukcję zanieczyszczeń w celu ochrony zdrowia ludzi i środowiska;
- c) ochronę bioróżnorodności, co ma kluczowe znaczenie dla zachowania zdrowych ekosystemów i zasobów naturalnych, takich jak żywność i woda;
- d) zrównoważoną produkcję żywności, która ma być zdrowa, lokalna, ekologiczna i bezpieczna, z uwzględnieniem aspektów społecznych

⁶ T. Ślupik, *Europejski Zielony Ład – merytoryczne podstawy neutralności klimatycznej w aspekcie gospodarki surowcowej*, Biuletyn Naukowy – Techniczny Zakładów Pomiarowo – Badawczych Energetyki „Energopromiar”, 2020, s. 216.

⁷ A. J. Sójka, *Europejski Zielony Ład – Unia Europejska od zrównoważonego rozwoju i bezpieczeństwa środowiskowego do ekologizmu*, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Studia Administracji i Bezpieczeństwa, Gorzów Wielkopolski 2022, s. 129.

⁸ K. Zajączkowski, *Rozwój i zmiany klimatu w polityce zewnętrznej UE na przykładzie Afryki*, Rocznik Integracji Europejskiej Nr 9, Warszawa 2015, s. 401-402.

i ekonomicznych⁹. Istotną składową nowego europejskiego ładu stał się Fundusz Sprawiedliwej Transformacji – kierowany dla regionów, które najbardziej zostały dotknięte skutkami dekarbonizacji¹⁰.

Dla Polski proces dekarbonizacji wiąże się przede wszystkim z zaprzestaniem wydobywania węgla, który stanowi podstawowy surowiec w elektroenergetyce oraz produkcji ciepła, jak również w innych obszarach działalności gospodarczej i jest głównym źródłem emisji gazów cieplarnianych (zwanymi dalej GHG)¹¹. Gazy cieplarniane składniki atmosfery ziemskiej, które dzięki swoim właściwościom fizykochemicznym mają zdolność zatrzymywania energii słonecznej w obrębie atmosfery ziemskiej, tj. dwutlenek węgla (CO₂), metan (CH₄), podtlenek azotu (N₂O) oraz inne¹².

Polska, będąc Stroną Protokołu z Kioto oraz państwem członkowskim Unii Europejskiej, aktywnie uczestniczy w międzynarodowych działaniach na rzecz ochrony klimatu i przeciwdziałania skutkom globalnego ocieplenia. Przyjęcie międzynarodowych zobowiązań, takich jak cele wynikające z Protokołu z Kioto, zobowiązało Polskę do redukcji emisji gazów cieplarnianych i wdrażania odpowiednich mechanizmów służących poprawie stanu środowiska¹³. W wyniku kompleksowej realizacji tych działań, w okresie 1988–2012 emisja dwutlenku węgla w Polsce zmniejszyła się o około 31,5%¹⁴.

Aby skutecznie zrealizować cele Europejskiego Zielonego Ładu i wzmocnić swoją pozycję jako globalny lider w działaniach na rzecz klimatu, Unia Europejska i jej państwa członkowskie muszą skoncentrować się na pięciu kluczowych obszarach: 1) Unia Europejska i jej przywódcy powinni jednoznacznie i konsekwentnie komunikować, że kryzys klimatyczny wymaga natychmiastowych działań; 2) wdrażanie wspólnej polityki na poziomie krajowym, jak i unikanie opóźnień, rozbieżności czy protekcyjnych działań wewnętrznych, które mogłyby podważyć skuteczność całej strategii; 3) stworzenie warunków prawnych i finansowych, które sprzyjają inwestycjom w zielone technologie, innowacje, efektywność energetyczną czy zrównoważoną produkcję; 4) budowanie

⁹ M. Ciechanowska, *Europejski Zielony Ład wyzwaniem dla transformacji polskiego przemysłu naftowego i gazowniczego*, Nafta-Gaz Nr 10, 2020, s. 758.

¹⁰ A. J. Sójka, *Europejski Zielony Ład ...*, op. cit., s. 130.

¹¹ E. Kawecka-Wyrzykowska, *Wyzwania dekarbonizacji polskiej gospodarki: rola węgla*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Warszawa 2022, s. 69-70.

¹² *Zarządzanie emisjami gazów cieplarnianych*, źródło: <https://www.gov.pl/web/klimat/zarzadzanie-emisjami-gazow-cieplarnianych> (dostęp: 12.04.2025).

¹³ D. Choinacki, *Pozycja Polski jako kraj będący w przechodzeniu do systemu operacyjnego, w którym obowiązują prawa klimatyczne oraz Protokołu z Kioto*, Przegląd Prawa Ochrony Środowiska Nr 1, 2011, s. 118.

¹⁴ *Zarządzanie emisjami gazów cieplarnianych...*, op. cit.

świadomości ekologicznej, edukacja klimatyczna oraz wsparcie dla obywateli w dostosowywaniu się do zmian poprzez zielone miejsca pracy, dostęp do energii odnawialnej, niskoemisyjny transport czy zrównoważone rozwiązania mieszkaniowe; 5) wzmacnianie współpracy międzynarodowej, wspierając kraje rozwijające się w ich zielonej transformacji oraz promować ambitne cele klimatyczne na forach globalnych¹⁵.

Zielony Ład obejmuje również sektor transportu, który odpowiada za około 25% unijnych emisji gazów cieplarnianych. Aby osiągnąć neutralność klimatyczną do 2050 roku, konieczne jest zredukowanie emisji w tym sektorze aż o 90%. Planowane działania obejmują poprawę transportu publicznego, rozwój infrastruktury wspierającej ograniczanie korków i zanieczyszczeń, zwłaszcza w miastach, oraz zwiększenie roli kolei i transportu wodnego w przewozach towarowych. Koszty transportu mają odzwierciedlać jego wpływ na środowisko i zdrowie. Coraz większe znaczenie będzie miała mobilność multimodalna i zautomatyzowana. Poniższa tabela opisuje wymiary przejścia na gospodarkę neutralną klimatycznie¹⁶.

Tabela 2. Wymiary przejścia na neutralną dla klimatu i ekologiczną gospodarkę

Wymiar	Opis
Zrównoważone inwestycje	Uruchomienie inwestycji o wartości co najmniej 1 bln euro. Wydatki publiczne z budżetu UE mają przyciągnąć prywatne fundusze dzięki gwarancjom. Mechanizm sprawiedliwej transformacji wesprze regiony najbardziej dotknięte zmianami.
Ramy dla inwestorów publicznych i prywatnych	Zapewnienie warunków sprzyjających inwestycjom, dla których kluczowa będzie: unijna systematyka zrównoważonego rozwoju, zasada „efektywność energetyczna przede wszystkim” oraz kontrola zrównoważoności projektów. Dla sektora publicznego ważne będą: semestr europejski, sektorowe plany środowiskowe i krajowe plany w ramach unii energetycznej.
Wsparcie administracji i projektodawców	Wzmocnienie wsparcia dla administracji publicznej i promotorów projektów w zakresie planowania i realizacji zrównoważonych inwestycji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Pomykała, J. Raczyński, Europejski Zielony Ład dla Unii Europejskiej i jej mieszkańców, Instytut Naukowo-Wydawniczy "TTS" Sp. z o.o., Radom 2020, s. 7.

¹⁵ A. Hedberg, *The European Green Deal: How to Turn Ambition into Action*, Discussion Paper, Sustainable Prosperity for Europe, 4 November 2021, European Policy Center, Brussels, s. 3.

¹⁶ A. Pomykała, J. Raczyński, *Europejski Zielony Ład dla Unii Europejskiej i jej mieszkańców*, Instytut Naukowo-Wydawniczy "TTS" Sp. z o.o., Radom 2020, s. 6-7.

Aby osiągnąć cele klimatyczne i energetyczne do 2030 roku – w tym redukcję emisji gazów cieplarnianych o co najmniej 40%, względem 1990 r. oraz udział odnawialnych źródeł energii na poziomie minimum 32% i poprawę efektywności energetycznej o 32,5% – potrzebne są dodatkowe inwestycje rzędu 260 mld euro rocznie. Inwestycje te mają dotyczyć głównie sektora energii, budownictwa i transportu. Kluczowym narzędziem wspierającym te działania jest Plan Inwestycyjny na rzecz Zrównoważonej Europy z 2020 r., który wyznacza ramy dla inwestycji klimatycznych, środowiskowych i społecznych – o ile są one powiązane ze zrównoważoną transformacją¹⁷.

Analiza przeprowadzonych badań

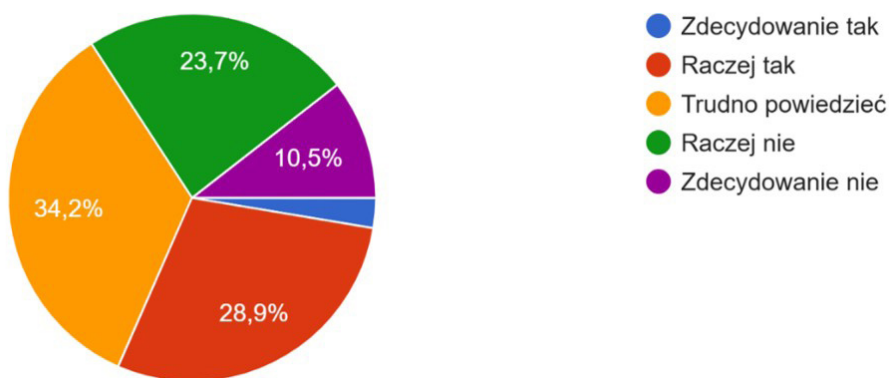
Celem przeprowadzonych badań było ukazanie opinii obywateli Rzeczypospolitej Polskiej w różnych przedziałach wiekowych na temat programu Europejski Zielony Ład, o jego korzyściach i ryzykach z nim związanych. Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2025 r., wzięło udział w nim 39 respondentów. Metodą wykorzystaną w badaniach okazała się metoda sondażu diagnostycznego, która umożliwiła przebadanie dużej liczby osób w stosunkowo krótkim czasie. Narzędziem badawczym był kwestionariusz anonimowej ankiety online dostępnej na stronie internetowej: <https://docs.google.com>. Autorski kwestionariusz ankiety składa się z 14 pytań, w tym 2 pytań otwartych, które umożliwiały udzielenie pogłębionych odpowiedzi.

Ankietowani którzy wzięli udział w badaniu to w większości młode kobiety (64,1%), w przedziale wiekowym od 21 do 30 lat, posiadające wyższe wykształcenie. Całokształt badanych osób przedstawiał się następująco, analizując wiek wszystkich respondentów 69,2% stanowiły osoby w wieku 21-30 lat; 20,5% osoby w przedziale 31-45 lat, natomiast najmniejszy odsetek stanowili respondenci w wieku 46-60 lat (10,3% wszystkich badanych). Osoby w wieku po produkcyjnym nie wzięły udziału w badaniu. W badanej grupie przeważali mieszkańcy obszarów wiejskich, stanowiący 61,5% ankietowanych, kolejno były miasta średnie 50–200 tys. mieszkańców – 15,4%; miasta małe poniżej 50 tys. mieszkańców – 12,8% oraz duże miasta powyżej 200 tys. mieszkańców – 10,3%. Zadeklarowanym poziomem wykształcenia jakie posiadali uczestnicy badania była edukacja średnia – 51,3% oraz ukończenie szkoły wyższej oscylujące na poziomie 48,7%.

Pierwszym pytaniem zadany w ankiecie było: „Czy słyszałeś/aś wcześniej

¹⁷ Ibidem.

o Europejskim Zielonym Ładzie?”, na które 97,4% ankietowanych odpowiedziało, iż jest zaznajomione z tym tematem, natomiast tylko jedna osoba z zapytanych nie słyszała o wspomnianym programie. Spośród społeczności znającej problematykę niespełna połowa (48,7%) określiła zakres swojej wiedzy na poziomie przeciętnym, a 28,2% zdefiniowało ją jako raczej słabą. Osoby znające opisywaną tematykę na poziomie dobrym stanowiły 20,6% badanej grupy, pozostała część ankietowanych tj. 2,5% odpowiedziała, iż nie ma zdania na ten temat.

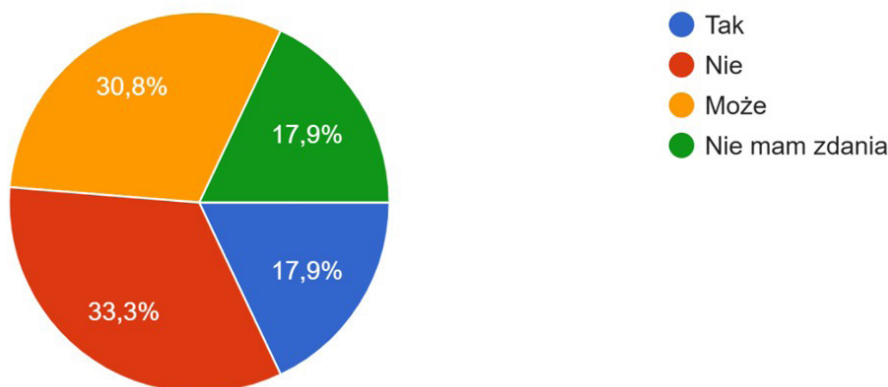


Wykres 1. Czy zgadza się Pani/Pan z głównymi celami Europejskiego Zielonego Ładu (neutralność klimatyczna, ochrona środowiska, transformacja energetyczna)?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Głosy odnośnie podzielania słuszności programu Europejski Zielony Ład były znacznie podzielone, najwięcej osób nie potrafiło określić swojego stanowiska. Grupa, która zdecydowanie popierała tę inicjatywę stanowiła mniejszość, ponieważ takiej odpowiedzi udzieliła tylko jedna osoba. Ogólnie poparcie dla projektu wyraziło 28,9%, jednak negatywny stosunek dotyczył 34,2% ankietowanych, co stanowi ponad 1/3 wszystkich uczestników. Świadczy to o tym, iż polskie społeczeństwo nie jest w pełni przychylne co do założeń projektu.

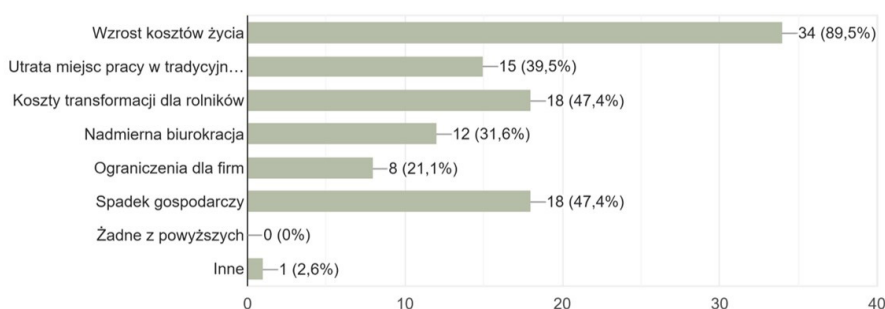
Wykres numer dwa analizuje zdanie obywateli na temat wpływu działań realizowanych w zakresie programu na przyszłe pokolenia.



Wykres 2. Czy uważa Pani/Pan, że działania wynikające z Europejskiego Zielonego Ładu wpłyną pozytywnie na przyszłe pokolenia?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

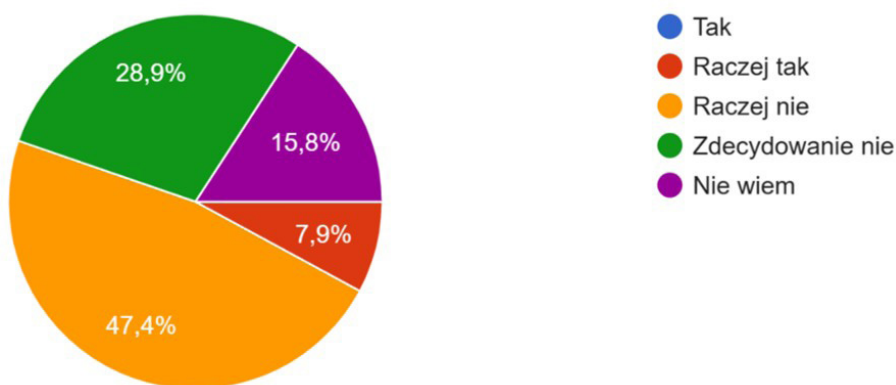
Analizując pytanie odnoszące się do przyszłości związanej z funkcjonowaniem programu, w którym znacząca mniejszość opowiedziała się za pozytywnym postrzeganiem jego działań (grupa ta stanowiła 17,9% ankietowanych), natomiast negowało pozytywny wpływ na przyszłe pokolenia odpowiedziało 33,3%, blisko połowa nie stwierdziła jasno swojego stanowiska. Kolejny wykres porusza tematykę największych obaw społeczeństwa odnośnie programu Europejski Zielony Ład.



Wykres 3. Jakie potencjalne skutki Zielonego Ładu budzą Pani/Pana największy niepokój?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

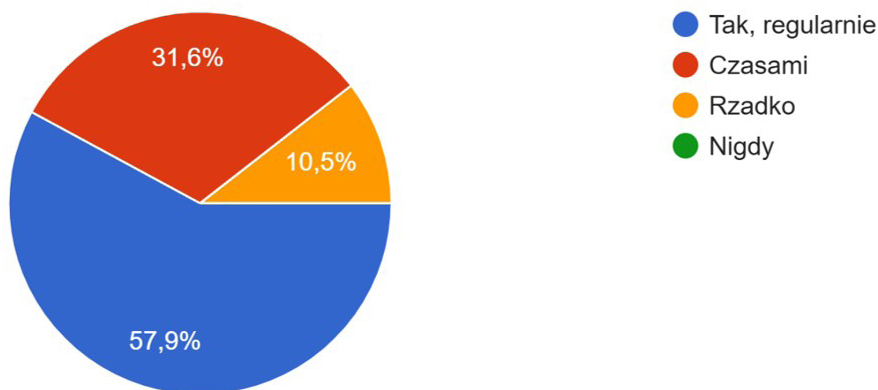
Główną przyczyną niepokoju związanego z omawianym projektem był wzrost kosztów życia, który został wskazany aż przez 89,5% ankietowanych, jednak kolejnych poziomach uplasowały się, z tym samym odsetkiem koszty transformacji dla rolników oraz ogólny spadek gospodarczy, za którymi opowiedziało się po 47,4%. Na czwartym miejscu znalazła się obawa o utratę miejsc pracy w tradycyjnych branżach gospodarki z poparciem 39,5% respondentów. Pozostałe odpowiedzi jakie zostały uwzględnione przez opiniodawców to nadmierna biurokracja oraz ograniczenia dla przedsiębiorców. Następny diagram przedstawia zdanie obywateli na temat gotowości Polski na wdrożenie Europejskiego Zielonego Ładu.



Wykres 4. Opinia respondentów na temat czy Polska jest gotowa na wdrożenie Europejskiego Zielonego Ładu?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

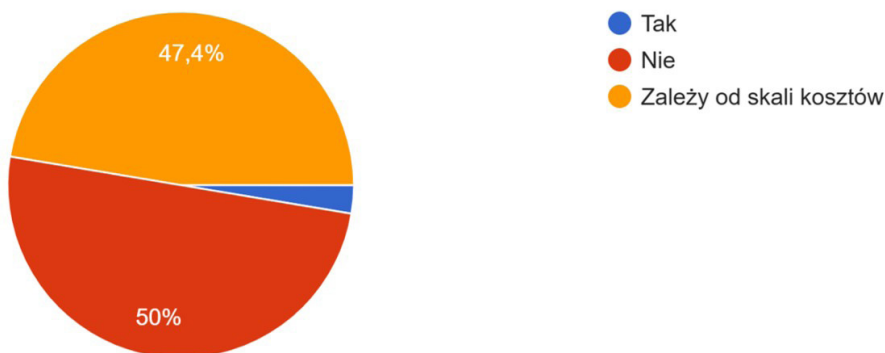
Zdecydowana większość biorących udział w badaniu opowiedziała się, iż w chwili obecnej Polska nie jest przygotowana na wdrożenie strategii Europejskiego Zielonego Ładu, gdyż po zsumowaniu opinii negatywnych stanowiły one aż 76,3% wszystkich odpowiedzi. Odmiennej zdania, że kraj jest gotowy na takie rozwiązania, było jedynie 7,9% ankietowanych. Przejawia się to ogromną dysproporcją i jednoznacznym zdaniem społeczeństwa, iż zmiany jakie wynikająby z ich wprowadzenia.



Wykres 5. Czy w swoim codziennym życiu podejmuje Pani/Pan działania proekologiczne (np. segregacja odpadów, oszczędność energii, rezygnacja z plastiku)?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Pytanie odnoszące się do życia codziennego badanej grupy ujawniło, iż wszyscy badani są świadomi swojego wpływu na zmiany zachodzące w środowisku i podejmują wszelkie działania mające na celu zminimalizowanie tych skutków poprzez segregację odpadów, oszczędność energii oraz rezygnację z tworzyw sztucznych, jednak z różną intensywnością tych działań. Niemniej jednak wartym podkreślenia jest fakt, że większość ankietowanych (57,9%) regularnie podejmuje działania proekologiczne. Kolejny wykres przedstawia podejście Polaków do ponoszenia wyższych kosztów, których celem byłaby ochrona środowiska.



Wykres 6. Czy byłby Pani/byłby Pan gotów/a ponieść dodatkowe koszty (np. droższe produkty, podatki) na rzecz ochrony klimatu?

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Oscylując w obrębie działań proekologicznych oraz dodatkowych kosztów jakie wiązałyby się z ochroną klimatu zdania wśród respondentów zostały podzielone, ponieważ połowa ankietowanych uznała, iż nie jest gotowa na poniesienie dodatkowych kosztów w celu ochrony klimatu, natomiast 47% uzależniła tę konieczność od skali kosztów z nimi związanych. Niemniej tylko jedna osoba opowiedziała się za takim rozwiązaniem w sposób pozytywny.

Dwa ostatnie pytania były pytaniami otwartymi, gdzie ankietowani mogli w swobodny sposób wyrazić swoje stanowisko. Pierwszym z pytań było: „Czy Twoim zdaniem wdrażanie Europejskiego Zielonego Ładu przyniesie więcej korzyści czy strat?”, gdzie za korzyściami wynikającymi z projektu opowiedziały się cztery osoby, jednanie miała zdania, pozostali uznali iż zaistnieją większe straty, ponieważ gospodarka kraju nie jest przygotowana na tak radykalne zmiany. Zwrócili uwagę również na względy polityczne, które w sposób nieprzychylny nakierowane były na postawy władz rządzących oraz na kosztochłonność inwestycji i brak przygotowania infrastruktury na przyszłe zmiany. Jednakże niewielka grupa opowiadająca się za korzyściami płynącymi z wprowadzenia zmian uznała, iż będą to korzyści dla środowiska i społeczeństwa, jednak zmiany musiałyby uwzględniać aspekt czasu oraz racjonalnie i stopniowe jego wprowadzenie.

Drugie otwarte pytanie brzmiało: „Jakie zmiany należałoby wprowadzić do ogólnych założeń Europejskiego Zielonego Ładu?”, gdzie przykładowymi odpowiedziami były:

- „Europejski Zielony Ład można ulepszyć, upraszczając przepisy, wspierając nowe technologie i pomagając regionom, które mogą na tym ucierpieć. Dzięki temu będzie skuteczniejszy i bardziej sprawiedliwy.”;
- „Odłożyć w czasie wprowadzenie. Skuteczność tych postanowień można by egzekwować, gdyby dotyczyły także USA i Chin oraz innych państw.”;
- „Wprowadzić zasady dla koncernów samochodowych oraz urządzeń audio, by ich produkty zostały produkowane z myślą o długoterminowym użytkowaniu a nie tylko do gwarancji.”

Respondenci zauważali, iż zmiany powinny zachodzić stopniowo, ze zwróceniem uwagi na inne kraje świata, które posiadają potężne gospodarki produkujące znacznie większe ilości zanieczyszczeń. Niemniej osoby podlegające badaniu zwróciły uwagę na niską jakość produktów wytwarzanych w obecnych czasach, co jest sygnałem, iż należałoby zwrócić uwagę producentów na produkcji, która oferowałaby produkty długotrwałe oraz solidne, ewentualnie możliwość zakupienia

części wymiennych lub podjęcie działań naprawczych w stosunku do uszkodzonych urządzeń. Takie postrzeganie wpisuje się w schemat idei gospodarki o obiegu zamkniętym.

Podsumowanie

Początki starań mających na celu ochronę środowiska naturalnego sięgają roku 1988, kiedy to zauważono coraz większe znaczenie zmian jakie zachodzą w środowisku naturalnym, co jest konsekwencją coraz szybszego rozwoju gospodarczego krajów oraz zwiększoną w nich produkcją, która jest głównym emitentem gazów cieplarnianych. Kluczowym momentem w polityce klimatycznej na poziomie globalnym było Porozumienie Paryskie przyjęte w grudniu 2015 r., którego celem jest zahamowanie globalnego ocieplenia poniżej 2°C oraz stosowanie wszelkich starań minimalizujących, aby wzrost temperatury na Ziemi nie przekroczył 1,5°C¹⁸.

Idea Europejskiego Zielonego Ładu jest jak najbardziej słuszna, niemniej nie jest idealna, ze względu chociażby na różnice w poziomach gospodarczych krajów członkowskich Unii Europejskiej, przez co należałoby wprowadzić w założeniach modyfikacje lub rozciągnąć je w dłuższej perspektywie czasu, ponieważ jak zauważył T. Słupik pełna neutralność klimatyczna do 2050 roku, przy obecnym poziomie życia i liczbie ludności w Europie, może być nierealna. Mimo to należy dążyć do jak największego zbliżenia się do tego celu, mając na uwadze poważne konsekwencje zmian klimatu¹⁹.

Na podstawie przytoczonych wyników można stwierdzić, że ankietowani sceptycznie podchodzili do wprowadzenia idei Europejskiego Zielonego Ładu w Polsce, gdzie szczególną obawą okazała się wzrost kosztów życia oraz koszty transformacji dla rolników i ogólny spadek gospodarczy. Niemniej badani uważają oni, iż działania mające na celu ochronę środowiska mają i będą miały znaczenie dla przyszłych pokoleń. Ankietowani w życiu codziennym starają się ograniczać zużycie energii, plastiku oraz kształtują tym samym dobre postawy proekologiczne. Jednak nie są oni gotowi zwiększyć swoich wydatków na dodatkowe środki mające na celu ochronę klimatu, ewentualnie uzależniają to od wysokości poniesionych nakładów.

Sumując wszystkie udzielone odpowiedzi ankietowani dostrzegli więcej strat, niżeli korzyści wynikających z wdrożenia programu, spowodowane jest to

¹⁸ M. Wojtyło, *Wprowadzenie...*, op. cit., s. 7.

¹⁹ T. Słupik, *Europejski Zielony Ład...*, op. cit., s. 216.

niemożność sprostania założonym warunkom przez gospodarkę kraju. Jednakże znaczna część ankietowanych zauważa potencjał programu i konieczność jego istnienia ze względu na wzmagający się kryzys klimatyczny. Niemniej niezbędne są modyfikacje, niektórych aspektów zakładanej polityki oraz zwiększenie dbałości producentów o trwałość wytwarzanych produktów, w celu ograniczenia wytwarzania odpadów, a tym samym emisji do środowiska zanieczyszczeń.

Bibliografia

Chojnacki D., *Pozycja Polski jako kraj będący w przechodzeniu do systemu operacyjnego, w którym obowiązują prawa klimatyczne oraz Protokołu z Kioto*, Przegląd Prawa Ochrony Środowiska Nr 1, 2011.

Ciechanowska M., *Europejski Zielony Ład wyzwaniem dla transformacji polskiego przemysłu naftowego i gazowniczego*, Nafta-Gaz Nr 10, 2020.

Europejski Zielony Ład, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiej, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Europejska, COM(2019) 640 final, Bruksela, dnia 11.12.2019.

Hedberg A., *The European Green Deal: How to Turn Ambition into Action*, Discussion Paper, Sustainable Prosperity for Europe, 4 November 2021, European Policy Center, Brussels.

Kasztelan A., *Europejski Zielony Ład – wnioski dla Polski. Przegląd literatury*, Wyd. Facta simonidis, Nr 1, Lublin 2022.

Kawecka-Wyrzykowska E., *Wyzwania dekarbonizacji polskiej gospodarki: rola węgla*, Akademia Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie, Warszawa 2022.

Pomykała A., Raczyński J., *Europejski Zielony Ład dla Unii Europejskiej i jej mieszkańców*, Instytut Naukowo-Wydawniczy "TTS" Sp. z o.o, Radom 2020.

Słupik T., *Europejski Zielony Ład – merytoryczne podstawy neutralności klimatycznej w aspekcie gospodarki surowcowej*, Biuletyn Naukowo – Techniczny Zakładów Pomiarowo – Badawczych Energetyki „Energopomiar”, Warszawa 2020.

Sójka A. J., *Europejski Zielony Ład – Unia Europejska od zrównoważonego rozwoju i bezpieczeństwa środowiskowego do ekologizmu*, Akademia im. Jakuba z Paradyża w Gorzowie Wielkopolskim, Studia Administracji i Bezpieczeństwa, Gorzów Wielkopolski 2022.

Wojtyło M., *Europejski Zielony Ład. Stan realizacji, wyzwania, nadzieje. Raport 06/2022*, Centrum Analiz Klubu Jagiellońskiego, Kraków 2022.

Zajączkowski K., *Rozwój i zmiany klimatu w polityce zewnętrznej UE na przykładzie Afryki*, Rocznik Integracji Europejskiej Nr 9, Warszawa 2015.

Źródła internetowe

Czym jest Europejski Zielony Ład i co oznacza dla Polski, źródło: <https://portalochronysrodowiska.pl/informacje-ogolne/czym-jest-europejski-zielony-lad-i-co-oznacza-dla-polski-3443.html> (dostęp: 11.04.2025).

Parlament Europejski ogłasza kryzys klimatyczny, źródło: <https://www.europarl.europa.eu/news/pl/press-room/20191121IPR67110/parlament-europejski-oglasza-kryzys-klimatyczny> (dostęp: 11.04.2025).

Zarządzanie emisjami gazów cieplarnianych, źródło: <https://www.gov.pl/web/klimat/zarzadzanie-emisjami-gazow-cieplarnianych> (dostęp: 12.04.2025).

THE EUROPEAN GREEN DEAL IN THE OPINION OF CITIZENS OF THE REPUBLIC OF POLAND

Abstract: The beginnings of activities for environmental protection began in 1988, when the negative effects of dynamic economic development were noticed, which resulted in an increase in greenhouse gas emissions. The breakthrough moment of environmental policy in European countries was the Paris Agreement of 2015, which assumes limiting global warming to below 2°C, preferably to minimize it to 1.5°C. Although the European Green Deal is a right idea, it requires an in-depth analysis of planned activities, paying particular attention to the economic differences between the Member States. Achieving full climate neutrality by 2050 may be difficult, but striving for this goal is necessary. The aim of the following work is to analyze the opinions of citizens of the Republic of Poland on the introduction of changes following the program of the European Green Deal and to present the history of environmental policy in Europe.

Keywords: European Green Deal, European Union, Polish citizens, climate change, global warming

ZIELONE ZARZĄDZANIE A SKUTKI EKONOMICZNE

Streszczenie: Artykuł omawia koncepcję zielonego zarządzania jako strategii integrującej cele środowiskowe, społeczne i ekonomiczne w działalności przedsiębiorstw. Celem tej pracy jest analiza ekonomicznych skutków wprowadzenia strategii zielonego zarządzania w firmach, z uwagą na praktyki stosowane w Polsce w latach 2021–2024. Przedstawiono główne narzędzia i instrumenty stosowane w ramach zielonego zarządzania, w tym normy ISO i ETV, instrumenty ekonomiczne oraz polityki krajowe i międzynarodowe. Szczególną uwagę poświęcono ekonomicznym konsekwencjom wdrażania strategii proekologicznych: korzyściom finansowym, wsparciu regulacyjnemu, rosnącemu zainteresowaniu inwestorów, ale też ryzykom takim jak greenwashing. Zielone zarządzanie zostało zaprezentowane jako sposób na budowanie konkurencyjności firm w duchu zrównoważonego rozwoju.

Słowa kluczowe: zielone zarządzanie, zrównoważony rozwój, ESG, inwestycje ekologiczne

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej muszą dostosowywać swoje strategie zarządzania do wyzwań związanych z rosnącymi cenami surowców naturalnych oraz zmianami regulacyjnymi. Wymusza to na firmach wprowadzanie strategii proekologicznych, które nie tylko minimalizują negatywny wpływ na środowisko, ale także pozwalają na długoterminowe korzyści ekonomiczne. W kontekście globalnych celów zrównoważonego rozwoju oraz polityki klimatycznej Unii Europejskiej, zielone zarządzanie staje się kluczowym elementem strategii biznesowych.

Dostosowanie modeli operacyjnych oraz finansowych do nowych regulacji może wiązać się z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów inwestycyjnych, ale jednocześnie otwiera nowe możliwości pozyskania finansowania

w ramach zielonych obligacji, funduszy unijnych czy preferencyjnych kredytów proekologicznych. Zrównoważone zarządzanie finansami staje się kluczowe dla przedsiębiorstw, które chcą utrzymać konkurencyjność na rynku.

Celem niniejszego artykułu jest analiza ekonomicznych konsekwencji strategii proekologicznych w kontekście zielonego zarządzania oraz ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Szczególna uwaga zostanie poświęcona analizie raportów „Zielone Finanse w Polsce” i „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” za lata 2021-2024, które dostarczają informacji na temat trendów inwestycyjnych, polityk regulacyjnych oraz mechanizmów finansowania transformacji ekologicznej w Polsce. Przeanalizowane zostaną zarówno korzyści finansowe wynikające z prowadzenia strategii zielonego zarządzania, jak i potencjalne wyzwania, które mogą pojawić się w związku z dostosowaniem firm do nowych regulacji i oczekiwań rynkowych.

Struktura pracy obejmuje omówienie teoretycznych podstaw zielonego zarządzania i jego wpływu na ekonomię, analizę skutków regulacyjnych dla finansów przedsiębiorstw oraz wnioski płynące z raportów dotyczących zielonych finansów w Polsce.

Zielone zarządzanie – definicja i znaczenie

Zielone zarządzanie to idea, która obejmuje strategię i praktyki firm mające na celu ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne. Jest to podejście oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju, które integruje cele ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Wdrażanie zielonego zarządzania może odnosić się nie tylko do polityki zakupowej czy zużycia energii oraz surowców, ale również do całej strategii działania przedsiębiorstwa.

W literaturze często podkreśla się bliski związek między zielonym zarządzaniem a koncepcją zrównoważonego rozwoju. „Kluczową zasadą zrównoważonego rozwoju, która leży u podstaw wszystkich innych, jest zintegrowanie aspektów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych we wszystkich aspektach procesu podejmowania decyzji”¹. W tym kontekście zielone zarządzanie stanowi skuteczne narzędzie do realizacji zrównoważonych praktyk w działalności organizacji.

Zielone zarządzanie stało się integralną częścią strategii firm pragnących być postrzeganymi jako odpowiedzialne społecznie. Zmiany te są wynikiem nie tylko rosnącej presji społecznej, ale także obowiązujących regulacji na poziomie

¹ J. Bąk, *Zarządzanie środowiskiem i zarządzanie środowiskowe*, PK, Kraków 2021, s. 45.

międzynarodowym i krajowym. „Do narzędzi zarządzania środowiskiem zaliczać można regulacje prawne (międzynarodowe, unijne, krajowe), strategie (dokumenty strategiczne), programy i plany, a także różnego rodzaju instrumenty zarządzania”².

Wdrożenie narzędzi z zakresu zrównoważonego rozwoju w strukturach przedsiębiorstw pozwala na uwzględnienie aspektów środowiskowych już na etapie projektowania produktów i usług. Dzięki temu firmy nie tylko dostosowują się do wymogów rynkowych, ale także zdobywają przewagę konkurencyjną.

Warto też zaznaczyć, że „Polska jest państwem, które w celu sprawnego kierowania polityką rozwoju państwa wprowadziło system zarządzania rozwojem kraju”³. W ramach tego podejścia stworzono m. in. „Politykę ekologiczną państwa 2030”, która definiuje priorytety dotyczące gospodarowania zasobami środowiska oraz wspierania innowacyjnych rozwiązań ekologicznych. Rolą PEP2030 jest zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego Polski oraz wysokiej jakości życia dla wszystkich mieszkańców. W systemie dokumentów strategicznych doprecyzowuje i operacjonalizuje „Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)”⁴.

Firmy coraz częściej stosują różnorodne strategie zielonego zarządzania, które obejmują inwestycje w odnawialne źródła energii, recykling, gospodarkę o obiegu zamkniętym oraz eko-innowacje zarówno w produktach, jak i procesach. W tym kontekście istotną rolę odgrywają także dobrowolne instrumenty, takie jak normy i certyfikaty środowiskowe. Jednym z kluczowych narzędzi wspierających zielone zarządzanie jest norma ISO 14001 – międzynarodowy standard zarządzania środowiskowego. Ta norma pomaga organizacjom w opracowaniu i wdrożeniu systemu zarządzania środowiskiem, który obejmuje identyfikację i kontrolę wpływu działalności firmy na środowisko, zapewnienie zgodności z przepisami oraz dążenie do ciągłego doskonalenia. ISO 14001 wspiera między innymi proces ustalania celów środowiskowych, monitorowania wyników oraz przeprowadzania analizy ryzyka. Jej implementacja może znacząco zwiększyć wiarygodność firmy w oczach klientów, inwestorów i partnerów, a także przyczynić się do oszczędności i redukcji kosztów. W zakresie narzędzi zarządzania środowiskowego można wyróżnić różnorodne grupy⁵:

² Ibidem, s. 48.

³ Ibidem, s. 47.

⁴ *Polityka ekologiczna państwa 2030 - strategia rozwoju w obszarze środowiska i gospodarki wodnej*, <https://bip.mos.gov.pl/strategie-plany-programy/polityka-ekologiczna-panstwa/polityka-ekologiczna-panstwa-2030-strategia-rozwoju-w-obszarze-srodowiska-i-gospodarki-wodnej/> (dostęp: 05.04.2025).

⁵ J. Bąk, *Zarządzanie środowiskiem...*, op. cit, s. 48.

- instrumenty prawno-administracyjne (zakazy i nakazy, pozwolenia, standardy),
- procedury administracyjne (decyzje środowiskowe, oceny oddziaływania na środowisko),
- instrumenty ekonomiczne,
- instrumenty dobrowolnego stosowania,
- instrumenty społecznego oddziaływania (edukacja, dostęp do informacji ekologicznej).

W tym ujęciu normy takie jak ISO 14001 i weryfikacja technologii środowiskowych (ETV) doskonale się wpisują, stanowiąc część szerszej strategii zrównoważonego zarządzania.

Mimo że mechanizm ETV jest mniej popularny niż tradycyjna certyfikacja, może być ważnym wsparciem dla organizacji, które pragną sprostać narastającym wymaganiom dotyczącym raportowania niefinansowego, zwłaszcza w kontekście unijnej dyrektywy CSRD. Weryfikacja technologii środowiskowych to proces, który polega na niezależnym potwierdzeniu, że określona technologia rzeczywiście osiąga zadeklarowane parametry dotyczące środowiska. W przeciwieństwie do certyfikacji, która zazwyczaj dotyczy zgodności z określonym standardem, ETV zwraca uwagę na efektywność funkcjonowania konkretnej technologii w określonym kontekście użytkowania. Oznacza to, że przedsiębiorstwo ma możliwość nie tylko zaprezentowania dokumentów potwierdzających zgodność z normami, ale także wykazania efektywności inwestycji w rzeczywistości.

ETV staje się bardzo ważne, gdy firmy dokładają starań, aby wprowadzać nowatorskie rozwiązania, które nie są jeszcze objęte aktualnymi standardami ISO czy EMAS. Poprzez jasność oraz oparcie na faktach, system ten posiada potencjał do znacznego zmniejszenia występowania greenwashingu oraz do podniesienia zaufania wśród inwestorów i interesariuszy. W kontekście strategii ESG, to narzędzie umożliwia również bardziej efektywne raportowanie wskaźników ekologicznych, co może stanowić istotny element sprawozdawczości w ramach ESRS. Dla przedsiębiorstw, które starają się o korzystne finansowanie lub dobre opinie od instytucji finansowych, tego rodzaju rozwiązania przynoszą dodatkowe korzyści.

Jak pokazano wcześniej, zielone zarządzanie jest praktycznym wymiarem zrównoważonego rozwoju w kontekście działalności organizacyjnej. Odwołuje się ono bezpośrednio do celów zdefiniowanych przez ONZ w ramach Agendy 2030. Dokument ten zawiera 17 celów zrównoważonego rozwoju (SDGs), z których wiele znajduje odzwierciedlenie w działaniach podejmowanych przez

przedsiębiorstwa. Wśród nich można wymienić m.in. cel 7 („zapewnić wszystkim dostęp do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie”), cel 9 („budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność”) czy cel 12 („zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji”)⁶. Zielone zarządzanie można więc uznać za pomost między deklaracjami polityk publicznych a codzienną praktyką biznesową. Dzięki wdrażaniu strategii i norm środowiskowych firmy mogą nie tylko spełniać wymogi regulacyjne, ale również aktywnie wspierać realizację globalnych celów na rzecz planety i społeczeństwa.

Ekonomiczne konsekwencje strategii proekologicznych

Zielone zarządzanie, poza wymiarem środowiskowym, niesie ze sobą istotne konsekwencje ekonomiczne. Przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają w działaniach proekologicznych nie tylko konieczność dostosowania się do regulacji, lecz także realną szansę na poprawę efektywności, redukcję kosztów i zwiększenie konkurencyjności. Jednym z głównych impulsów ekonomicznych są instrumenty wsparcia, takie jak dotacje, ulgi podatkowe, preferencyjne kredyty oraz fundusze na zielone inwestycje. Znaczącą rolę odgrywa tu Taksonomia UE (czyli, system „który pomaga firmom i inwestorom na przekierowanie kapitału na realizację inwestycji sprzyjających ochronie klimatu i środowiska”)⁷ i dyrektywa CSRD, które definiują ramy dla zrównoważonych działań i zwiększają przejrzystość raportowania. W rezultacie inwestorzy oraz instytucje finansowe coraz częściej biorą pod uwagę czynniki środowiskowe w swoich decyzjach. „Mowa tutaj bowiem zarówno o inwestorach instytucjonalnych inwestujących w dług za pomocą zielonych obligacji, ale także o bankach, które chętniej biorą pod uwagę jakość zarządzania ESG przy podejmowaniu decyzji kredytowych”⁸.

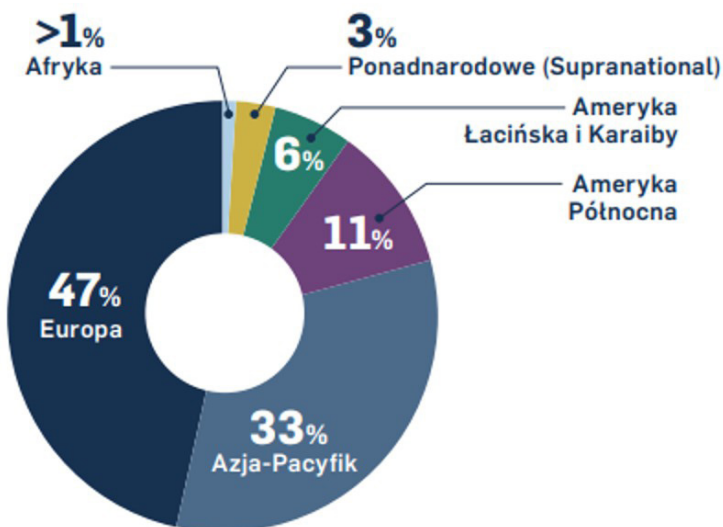
Europejski rynek zrównoważonego długu nadal zajmuje czołową pozycję pod względem wartości wydanych zielonych instrumentów finansowych. W roku 2023 Europa stanowiła 47% globalnego rynku emisji obligacji zgodnych ze standardem CBI, przewyższając region Azji i Pacyfiku (33%) oraz Amerykę Północną (11%). Przewaga Europy jest efektem dynamicznego rozwoju polityk związanych

⁶ Ibidem, s. 46-47.

⁷ *Zrównoważone finansowanie*, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/zrownowazone-finansowanie> (dostęp: 05.04.2025).

⁸ K. Gemra, A. Grygiel-Tomaszewska, B. Ocicka, J. Panas, I. Rudzka, J. Turek, *Zarządzanie aspektami ESG – wyzwania i szanse dla zrównoważonej transformacji*, 2024, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, s. 30.

z klimatem, solidnych podstaw regulacyjnych oraz znaczącego zaangażowania instytucji finansowych i firm w proces ekologicznej transformacji.



Rysunek 1. Udział poszczególnych regionów w rynku zrównoważonego długu na świecie (2023)

Źródło: CBI, Sustainable Debt Global State of the Market 2023, za: Zielone Finanse w Polsce 2024. Raport GPW, s. 117.

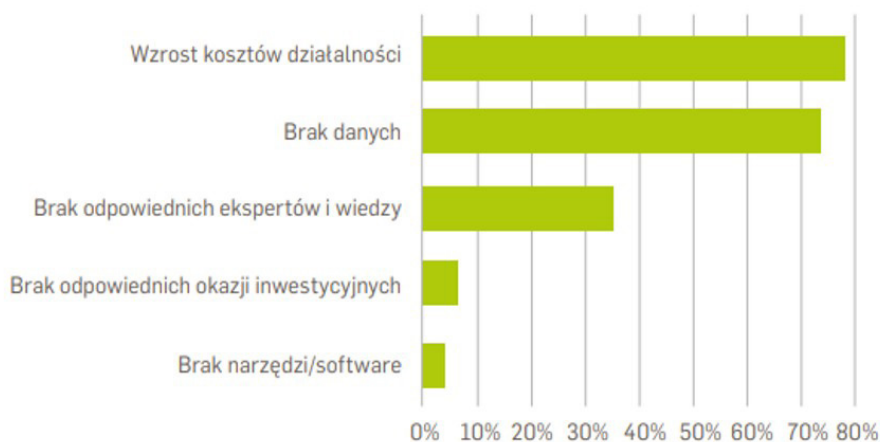
Wdrażanie zielonych rozwiązań, jak poprawa efektywności energetycznej, modernizacja linii produkcyjnych, ograniczenie zużycia surowców czy wdrożenie obiegu zamkniętego, przekłada się bezpośrednio na zmniejszenie kosztów operacyjnych. Firmy mogą w ten sposób zyskać przewagę konkurencyjną oraz umocnić swoją pozycję na rynku.

Równocześnie rośnie znaczenie zrównoważonego rozwoju w oczach konsumentów i inwestorów. Organizacje, które wdrażają transparentne praktyki ESG, są postrzegane jako bardziej wiarygodne i stabilne. „Inwestycje w aktywa ESG globalnie przekroczą 53 bln USD w 2025 r., co będzie stanowić ponad jedną trzecią z wartości 140,5 bln USD aktywów zarządzanych przez fundusze inwestycyjne ogółem”⁹. Odpowiedzialne środowiskowo firmy przyciągają nowych partnerów biznesowych, łatwiej pozyskują kapitał i cieszą się większym zaufaniem interesariuszy. Warto jednak pamiętać, że przejście na zielone zarządzanie wiąże się także z kosztami — zarówno finansowymi, jak i organizacyjnymi. Przedsiębiorstwa

⁹ Ibidem, s. 29.

muszą ponosić wydatki na technologie, szkolenia czy nowe systemy raportowania. Dla części firm, szczególnie małych i średnich, może to być znaczącym wyzwaniem. Z drugiej strony, brak adaptacji może skutkować nie tylko utratą rynków, ale także karami wynikającymi z nieprzestrzegania przepisów czy reputacyjnymi stratami.

Dane z badania PWC (2020) wskazują, że głównymi przeszkodami w inwestowaniu w ESG są wzrastające koszty operacyjne, niedobór danych oraz brak specjalistów z odpowiednią wiedzą z tej dziedziny. Innymi trudnościami są ograniczone możliwości dostępu do szans inwestycyjnych oraz niedopasowanie dostępnych technologii do analizy ESG.



Rysunek 2. Bariery utrudniające inwestowanie ESG
(z punktu widzenia zarządzających funduszami)

Źródło: PWC (2020), za: Zielone Finanse w Polsce 2021, s. 52.

Dodatkowym zagrożeniem jest greenwashing – „wszelkie praktyki mające na celu przedstawienie organizacji i jej produktów, celów oraz zasad jako przyjaznych dla środowiska - za pomocą wykorzystania odpowiednich stwierdzeń, terminologii, obrazów. Przez nadużywanie haseł ekologicznych, stosowanie terminologii niezrozumiałej dla konsumenta, brak spójności reklamowanych cech produktu z postępowaniem firmy, podawanie nierzetelnych lub nieprawdziwych danych, działania takie celowo wprowadzają w błąd konsumentów”¹⁰. Próby udawania działań proekologicznych bez realnych podstaw mogą prowadzić do

¹⁰ L. Witek, *Zjawisko greenwashingu a zachowania konsumentów*, 2013, PR, s. 124.

utruty zaufania i konsekwencji prawnych, zwłaszcza w kontekście nowych regulacji dotyczących ujawniania informacji ESG.

Z tego powodu, mimo że zielone zarządzanie oferuje wiele potencjalnych korzyści ekonomicznych, jego skuteczność w dużej mierze zależy od autentyczności podejmowanych działań, zaangażowania kadry kierowniczej oraz zgodności z długofalową strategią przedsiębiorstwa. To inwestycja, która nie tylko wpływa na wizerunek, ale przede wszystkim przyczynia się do stabilności i odporności firmy w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym.

Zielone strategie w przedsiębiorstwach – analiza zmian i trendów 2021–2024

W latach 2021–2024 zielone finanse zyskały na znaczeniu jako kluczowy element wspierający transformację gospodarczą w kierunku zrównoważonego rozwoju. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega konieczność wdrażania strategii proekologicznych, co jest podyktowane zarówno rosnącymi regulacjami unijnymi, jak i zwiększoną świadomością o ekonomicznych oraz reputacyjnych korzyściach płynących z takich działań. Celem przeprowadzonej analizy było zbadanie: które sektory najchętniej inwestują w zielone strategie, czy ekologiczne inwestycje rzeczywiście przyczyniają się do wzrostu rentowności oraz jakie zmiany w podejściu firm do zielonych finansów miały miejsce w analizowanym okresie.

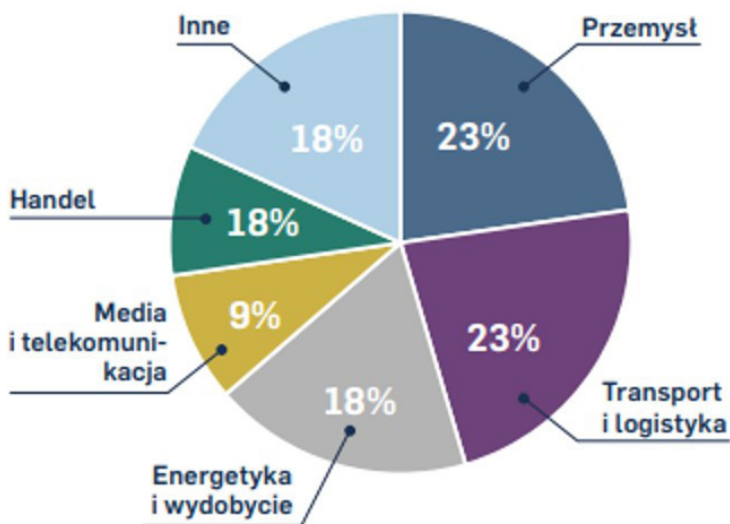
Sektory najbardziej zaangażowane w zieloną transformację

Od początku analizowanego okresu sektory o wysokim poziomie emisji oraz intensywnym zużyciu energii, w szczególności przemysł, energetyka i budownictwo, wykazywały największą aktywność w zakresie zielonej transformacji. Inwestycje w tych branżach koncentrują się na modernizacji infrastruktury, zwiększaniu efektywności energetycznej, wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii oraz ograniczaniu emisji zanieczyszczeń. Już w 2021 roku dostrzegano, że przedsiębiorstwa z tych sektorów dysponują największym potencjałem redukcji negatywnego wpływu na środowisko, lecz jednocześnie stają przed istotnymi barierami inwestycyjnymi.

W następnych latach do grona najbardziej aktywnych sektorów dołączył sektor finansowy, który rozpoczął rozwój oferty dedykowanych produktów "zielonych", takich jak kredyty, leasingi oraz inwestycje wspierające transformację

ekologiczną. Instytucje finansowe zaczęły także w większym zakresie uwzględniać czynniki ESG w procesie oceny ryzyka kredytowego oraz inwestycyjnego.

Wyraźna zmiana miała miejsce w latach 2023 i 2024, kiedy to zwiększyło się zaangażowanie małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie z sektorów produkcyjnego i rolniczego. Coraz większa liczba firm z tego segmentu wdraża strategie związane z gospodarką o obiegu zamkniętym, redukcją emisji, a także efektywnym gospodarowaniem wodą i surowcami. Wzrost świadomości ekologicznej wśród MŚP stanowi dowód na dojrzewanie rynku oraz szeroki zasięg transformacji środowiskowej.



Rysunek 3. Struktura sektora przedsiębiorstw biorących udział w zielonej transformacji w 2024 roku

Źródło: Zielone finanse w Polsce 2024. Raport, Polski Instytut Ekonomiczny, s. 80.

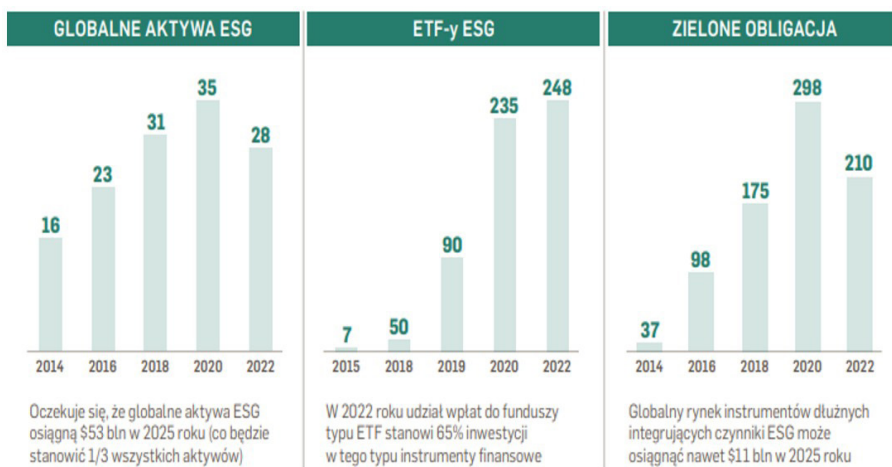
Jak przedstawiono na diagramie, najwięcej udziału w wdrażaniu strategii ekologicznych w 2024 roku miały sektory: przemysł (23%), transport i logistyka (23%), energetyka i wydobywanie (18%) oraz handel (18%). Co ważne, firmy zaklasyfikowane jako „inne” stanowiły aż 18%, w tym były m. in. podmioty związane z rolnictwem oraz małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie należą do typowo związanych branż. Ta struktura pokazuje szerokie rozpowszechnienie zielonych strategii oraz wzrastającą aktywność poza obszarem dużych firm.

Rentowność i opłacalność zielonych inwestycji

Z analizy raportów wynika, że strategie ekologiczne przynoszą przedsiębiorstwom korzyści finansowe, chociaż często są one rozłożone w czasie. W początkowym okresie transformacji kluczową rolę odgrywały preferencyjne źródła finansowania, takie jak dotacje, kredyty o obniżonym oprocentowaniu oraz ulgi podatkowe. Firmy, które zdecydowały się na inwestycje w technologie ograniczające zużycie energii oraz emisję, mogły częściowo zrekompensować koszty transformacji dzięki wymienionym instrumentom wsparcia.

Kolejnym zauważalnym trendem była poprawa efektywności operacyjnej. Przedsiębiorstwa, które uniezależniły się od paliw kopalnych oraz wdrożyły innowacyjne rozwiązania technologiczne, odnotowały niższe koszty produkcji, zmniejszone ryzyko związane z cenami energii oraz lepsze wyniki finansowe w okresach kryzysowych.

W kolejnych latach pozytywny wpływ zielonego zarządzania był również dostrzegalny w obszarze wyceny przedsiębiorstw. Spółki, które wdrożyły strategie związane z odpowiedzialnością społeczną i środowiskową (ESG), stały się bardziej atrakcyjne dla inwestorów, uzyskiwały wyższe oceny ryzyka oraz zyskiwały przewagę w pozyskiwaniu finansowania. Coraz większą liczbę przedsiębiorstw postrzegających działania ESG traktuje się nie jako koszt, lecz jako rzeczywistą szansę rozwojową oraz element budowania konkurencyjności na rynku. Zmienność perspektyw oraz rosnące zaangażowanie, szczególnie zauważalne w latach 2014-2022, zostały graficznie przedstawione na wykresie.



Rysunek 4. Zaangażowanie Biznesu w Zielone Strategie i ESG w Polsce (2014-2022)

Źródło: GWP (2023), za: Zielone Finanse w Polsce 2023, s. 121.

Ewolucja podejścia do zielonych finansów

W ciągu ostatnich czterech lat nastąpiły znaczące zmiany w podejściu przedsiębiorstw do strategii zrównoważonego rozwoju.

W roku 2021 większość działań miała charakter reaktywny – firmy implementowały zmiany głównie w odpowiedzi na nowe regulacje unijne, takie jak Taksonomia UE oraz przygotowania do raportowania ESG. Transformacja była postrzegana jako obowiązek, a nie jako szansa. Z danych raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce” 2021 wynika, że 283 firmy wzięły udział w raportowaniu ESG i zgłosiły łącznie 1677 dobrych praktyk. „Ostatecznie w publikacji zaprezentowano 1677 dobrych praktyk zgłoszonych przez niemal 300 organizacji. To wzrost o ok. 25 proc. w stosunku do ubiegłego roku i rekord w historii wydawnictwa. Jeszcze większa dynamika dotyczy sektora MŚP. Praktyki przesłało ponad 80 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. To o 40% więcej w porównaniu do 2020 roku”¹¹.

W roku 2022 zaczęły być dostrzegane pierwsze oznaki zmiany mentalności. Część przedsiębiorstw zaczęła traktować zielone zarządzanie jako istotny element strategii długoterminowej. Sektor finansowy pogłębił działania związane z rozwijaniem narzędzi oceny ryzyka klimatycznego oraz wprowadzaniem produktów zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju. W tym roku 272 firmy na Polskim rynku zadeklarowały niemal 1705 dobrych praktyk. Największą grupą, bo aż 477 działań, były te związane zaangażowaniem społecznym i rozwojem społeczności lokalnej. Drugie miejsce pod względem liczby zajmowały praktyki związane z zatrudnieniem (419 działań). Na trzeciej pozycji znalazła się kategoria dotycząca środowiska, która obejmowała 360 praktyk. Najwyższy wzrost, sięgający niemal trzykrotności, zaobserwowano w zakresie praw człowieka, gdzie odnotowano 282 praktyki. Tradycyjnie najmniej liczba działań dotyczyła obszaru ładu organizacyjnego (75 praktyk).

Rok 2023 przyniósł dalszą profesjonalizację podejścia. Znaczna liczba firm podjęła się wdrożenia raportowania ESG, mimo braku formalnego obowiązku. Powstały również inicjatywy edukacyjne i doradcze, które wspierają przedsiębiorców w zrozumieniu oraz wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju. W danym roku 266 firm zadeklarowały 1046 dobrych praktyk. Podobnie jak w ubiegłym roku, w tym roku największa liczba działań uwzględnionych w Raporcie odnosi się do zaangażowania społecznego (418 praktyk), praktyk związanych

¹¹ Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2021. Dobre praktyki*, Pobrano z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/05/Raport2021.pdf> (dostęp: 12.07.2025).

z zatrudnieniem (249 praktyk) oraz ochrony środowiska (210 praktyk). W mniejszym zakresie znajdują się obszary dotyczące praw człowieka (54 praktyki), kwestii konsumenckich (46 praktyk), uczciwych praktyk operacyjnych (37 praktyk) oraz organizacji (32 praktyki).

W roku 2024 nastąpił jakościowy przełom – zielone strategie przestały być domeną wyłącznie dużych korporacji. Proces transformacji zaangażowały bowiem także małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które coraz częściej korzystają z audytów środowiskowych, mierzą swój ślad węglowy oraz ustalają konkretne cele redukcji emisji. Zielone finanse stały się integralną częścią planowania strategicznego, a nie jedynie elementem wizerunkowym. „W tegorocznej edycji zebraliśmy 957 przykładów dobrych praktyk, zgłoszonych przez 265 firm – od dużych korporacji po mikroprzedsiębiorstwa. Wliczając lokalne inicjatywy, jak również systemowe zmiany – każda z tych praktyk pokazuje, że odpowiedzialność biznesu przekłada się na konkretne decyzje i działania. Łączy je wspólna idea: troska o ludzi, środowisko i transparentne zarządzanie”¹². Najwięcej dobrych praktyk dotyczyło zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnych – 396, warunków zatrudnienia – 228 oraz ochrony środowiska – 206. Z drugiej strony, najmniej odniesień dotyczyło obszarów: kwestii związanych z konsumpcją – 55, praw człowieka – 32, struktury organizacyjnej – 23 oraz etycznych praktyk operacyjnych – 16.

Tabela 1. Zmiany w deklaracjach wdrażania praktyk ESG w latach 2021–2024

Rok	Odsetek firm deklarujących wdrażanie strategii ESG	Dominujące sektory	Charakterystyka działań
2021	ok. 27%	Przemysł, energetyka, budownictwo	Główne inwestycje w efektywność energetyczną, OZE i modernizację produkcji
2022	ok. 33%	+ sektor finansowy	Rozwój „zielonych produktów finansowych” (kredyty, leasingi, fundusze ESG)
2023	ok. 37%	MŚP zaczynają dołączać	Większe zainteresowanie raportowaniem ESG i edukacją klimatyczną

¹² Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2024. Dobre praktyki*, Pobrano z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2024/> (dostęp: 12.07.2025).

Rok	Odsetek firm deklarujących wdrażanie strategii ESG	Dominujące sektory	Charakterystyka działań
2024	ok. 43%	MŚP w produkcji i rolnictwie	Strategie GOZ, zarządzanie wodą, ślad węglowy, profesjonalizacja podejścia ESG

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów Zielone finanse w Polsce i Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki za lata 2021-2024.

W okresie od 2021 do 2024 roku zauważa się stały wzrost liczby firm, które raportują swoje działania związane z ESG – z około 27% w 2021 roku do 43% w 2024 roku. To oznacza, że coraz więcej organizacji zauważa strategiczne możliwości w zrównoważonym zarządzaniu – postrzegając to nie jedynie jako wymóg regulacyjny, lecz także jako element, który może przynieść wartość dla biznesu. Struktura sektorów uczestniczących w tych działaniach także się zmienia: podczas gdy w początkowych latach przeważały duże, wysokoemisyjne branże (takie jak energetyka i przemysł), od 2023 roku można zaobserwować istotny wzrost zaangażowania małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w obszarze produkcji oraz rolnictwa. Podejście zmienia się z działań tymczasowych na bardziej systematyczne strategie, takie jak gospodarka o obiegu zamkniętym, ślad węglowy oraz audyty środowiskowe.

Ryzyko ESG i wyzwania raportowe jako element transformacji środowiskowej firm

Obecne firmy coraz bardziej biorą pod uwagę elementy ryzyka ESG w swoich planach zarządzania. Związane jest to z wymaganiami regulacyjnymi oraz rosnącą wiedzą na temat wpływu ryzyk środowiskowych, społecznych i zasad zarządzania na długoterminową stabilność operacyjną. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma dyrektywa CSRD, która nakłada na przedsiębiorstwa obowiązek dokładnego raportowania zagrożeń związanych z ich działalnością w trzech wymienionych obszarach.

Jednym z kluczowych wyzwań, które firmy dostrzegają w kontekście ESG, jest potrzeba skutecznego zarządzania ryzykiem związanym z łańcuchem dostaw. Ewolucja wymagań rynkowych oraz potrzeba oceny wpływu pośredniego (na przykład. Emisje dotyczące zakresu 3 zmuszają do wprowadzenia nowych

narzędzi analitycznych oraz do implementacji systemów oceny dostawców w zakresie zgodności z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Zauważa się, że jednym z najważniejszych trendów wpływających na sferę ESG jest dekarbonizacja procesów gospodarczych, rosnąca rola sztucznej inteligencji oraz cyfryzacja raportowania. Równocześnie ze wzrostem liczby podmiotów, wzrasta również złożoność samego procesu sprawozdawczości ESG, zwłaszcza w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw, które nie posiadają rozwiniętych działów compliance ani działów odpowiedzialnych za zrównoważony rozwój.

Do najczęściej wymienianych przeszkód zalicza się: brak informacji dotyczących wpływu na środowisko, rozmycie odpowiedzialności, niewystarczające wewnętrzne umiejętności oraz wysokie koszty wprowadzenia systemów monitorowania i analizy ryzyka ESG. Wszystkie te czynniki powodują, że zarządzanie ryzykiem staje się nie tylko operacyjnym zadaniem, lecz także zagadnieniem strategicznym.

Firmy, które efektywnie rozpoznają oraz przedstawiają ryzyka ESG, uzyskują przewagę konkurencyjną na rynku kapitałowym, mogą oczekiwać niższego kosztu kapitału oraz korzystniejszej oceny od inwestorów instytucjonalnych. Zarządzanie ryzykiem środowiskowym nie jest już uważane za przeszkodę w rozwoju, lecz staje się postrzegane jako kluczowy element zapewniający długotrwałą odporność przedsiębiorstwa.

Wnioski

W świetle przeprowadzonej analizy raportów z lat 2021–2024 można jednoznacznie stwierdzić, że zielone zarządzanie przestaje być jedynie deklaracją ideologiczną, a coraz częściej stanowi instrument realnie wpływający na kondycję finansową przedsiębiorstw. Wyniki raportów jednoznacznie wskazują, iż firmy wdrażające strategie proekologiczne nie tylko dostosowują się do aktualnych wymagań regulacyjnych, ale również uzyskują wymierne, a więc mierzalne korzyści ekonomiczne.

Zgromadzone dane pozwalają na wskazanie, że przejście na zielone strategie przynosi korzyści w kilku kluczowych obszarach finansowych:

- Dostęp do preferencyjnych źródeł finansowania – przedsiębiorstwa implementujące strategie ESG mają większe szanse na pozyskanie kredytów oraz pożyczek na korzystniejszych warunkach. Instytucje finansowe

coraz częściej uwzględniają kryteria ESG w ocenie zdolności kredytowej oraz ryzyka inwestycyjnego.

- Poprawa efektywności operacyjnej – inwestycje w technologie zmniejszające zużycie energii oraz surowców pozwalają firmom na redukcję kosztów operacyjnych. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw produkcyjnych oraz przemysłowych, które wcześniej były narażone na wahania cen energii.
- Zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa – wdrożenie strategii ESG pozytywnie wpływa na postrzeganie firmy przez inwestorów, co skutkuje wzrostem jej wyceny rynkowej, lepszym dostępem do kapitału oraz poprawą wizerunku.
- Odporność na kryzysy – firmy, które uniezależniły się od tradycyjnych źródeł energii lub wdrożyły strategię niskoemisyjną, lepiej radziły sobie w trakcie kryzysu energetycznego oraz zakłóceń w łańcuchach dostaw.

Należy podkreślić, iż choć pozytywne skutki finansowe nie zawsze są natychmiastowe, to długofalowo stanowią stabilny fundament konkurencyjności. Wzrost liczby przedsiębiorstw, które postrzegają zrównoważony rozwój nie jako koszt, lecz jako strategiczną inwestycję, potwierdza zmianę podejścia do zarządzania finansami w kontekście środowiskowym.

Na podstawie obserwowanych trendów można wskazać kilka istotnych kierunków, w jakich zielone zarządzanie będzie się rozwijać w nadchodzących latach:

- Utrwalenie integracji ESG z główną strategią biznesową – coraz większa liczba firm, w tym małych i średnich przedsiębiorstw, traktuje zielone zarządzanie jako integralny element planowania strategicznego, a nie jako dodatkową działalność.
- Profesjonalizacja procesów i raportowania – rosnące znaczenie narzędzi takich jak audyty środowiskowe, monitorowanie śladu węglowego oraz zintegrowane raportowanie ESG. Przedsiębiorstwa inwestują w rozwój kompetencji w tym zakresie, zarówno wewnątrz, jak i poprzez współpracę z wyspecjalizowanymi doradcami.
- Zwiększenie roli zielonych finansów w polityce kredytowej i inwestycyjnej – oczekuje się, iż instytucje finansowe będą jeszcze bardziej różnicować swoją ofertę na podstawie oceny ryzyka środowiskowego oraz klimatycznego.
- Wzrost znaczenia regulacji – wdrożenie dyrektywy CSRD oraz dalszy rozwój Taksonomii UE wymusi na przedsiębiorstwach większą

transparentność oraz standaryzację w zakresie raportowania działań związanych z ochroną środowiska.

- Technologizacja i cyfryzacja procesów środowiskowych – rozwój narzędzi IT wspierających monitorowanie oraz raportowanie ESG stanie się kluczowym czynnikiem efektywnego wdrażania zielonych strategii.

Podsumowanie

Analiza literatury oraz danych zawartych w raportach z cyklu "Zielone Finanse w Polsce" i „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki” na lata 2021–2024 pozwala na sformułowanie kilku kluczowych wniosków dotyczących roli zielonego zarządzania w kontekście finansów przedsiębiorstw. Przede wszystkim dostrzegalna jest systematyczna ewolucja postrzegania strategii proekologicznych – od traktowania ich jako obciążenia regulacyjnego do postrzegania ich jako narzędzia wzmacniającego przewagę konkurencyjne oraz stabilność finansową.

Wyniki raportów wskazują, że zielone zarządzanie przynosi przedsiębiorstwom realne korzyści, jednak ich pełna realizacja wymaga czasu oraz świadomego podejścia strategicznego. Inwestycje w efektywność energetyczną, technologie niskoemisyjne oraz rozwiązania związane z gospodarką obiegu zamkniętego nie zawsze generują natychmiastowy zwrot. W krótkim okresie mogą być związane z kosztami wdrożenia, potrzebą przeszkolenia kadry oraz pozyskania dodatkowego finansowania. Jednak w dłuższej perspektywie przedsiębiorstwa uzyskują korzyści związane ze zmniejszeniem kosztów operacyjnych, poprawą odporności na kryzysy surowcowe i energetyczne, jak również rosnącym zainteresowaniem ze strony inwestorów instytucjonalnych.

Warto również zauważyć, iż zielone strategie są coraz lepiej integrowane z głównymi celami biznesowymi, co świadczy o dojrzewaniu podejścia do zrównoważonego rozwoju. Coraz częściej przedsiębiorstwa nie tylko spełniają wymogi regulacyjne, ale same wyznaczają ambitne cele środowiskowe, co znajduje odzwierciedlenie w strategiach ESG, raportowaniu niefinansowym oraz zwiększonej przejrzystości działań.

Znaczenie zielonych finansów w nadchodzących latach będzie rosło, nie tylko jako narzędzie wspierające inwestycje proekologiczne, ale także jako istotny czynnik wpływający na ocenę ryzyka kredytowego i inwestycyjnego. Regulacje, takie jak Taksonomia UE oraz dyrektywa CSRD, stopniowo przekształcają otoczenie rynkowe, premiując firmy, które podejmują konkretne i mierzalne działania na rzecz środowiska.

Zielone zarządzanie można zatem traktować nie jako opcję, ale jako konieczność, która decyduje o przyszłości przedsiębiorstwa — zarówno w kontekście jego pozycji rynkowej, jak i dostępu do kapitału. Ostatecznie wdrażanie strategii proekologicznych stanowi nie tylko odpowiedź na wyzwania środowiskowe, lecz również krok w kierunku nowoczesnego i odpornego modelu biznesowego, zdolnego do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu gospodarczym i regulacyjnym.

Bibliografia

- Bąk J., *Zarządzanie środowiskiem i zarządzanie środowiskowe*, PK, Kraków 2021.
- Broniewicz E., Godlewska J., Lulewicz-Sas A., Miłaszewski R., *Ekonomia i zarządzanie w inżynierii środowiska*, PB, Białystok 2019.
- Dziewota-Jabłońska J., Ratman-Kłosińska I., *Weryfikacja technologii środowiskowych jako potencjalne narzędzie wspierające system raportowania ESG – ujęcie teoretyczne*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2024, s. 100-114.
- Gemra K., Grygiel-Tomaszewska A., Ocicka B., Panas J., Rudzka I., Turek J., *Zarządzanie aspektami ESG – wyzwania i szanse dla zrównoważonej transformacji*, 2024, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie.
- Greenlaw S. A., Shapiro D., Karpa W., Maszczyk P., *Mikroekonomia – Podstawy*, OpenStax Polska, 2022.
- Kryński A., Kramer M., Caekelbergh A. F., *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem, Systemowe zależności pomiędzy polityką, prawem, zarządzaniem i techniką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Łudzińska K., *Od społecznej odpowiedzialności do esg w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, WUW, Warszawa 2024.
- Sierpińska M., Szczepankowski P., *Finanse przedsiębiorstw*, PAN, Gdańsk 2024.
- Witek L., *Zjawisko greenwashingu a zachowania konsumentów*, PR, Rzeszów 2013.
- Wyrwich-Płotka S. M., Pisz I., *Zarządzanie ryzykiem jako kluczowy element raportowania ESG zgodnie z dyrektywą CSRD z perspektywy łańcucha dostaw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2024, tom 68, numer 5, s. 28-40.

Źródła internetowe

Polityka ekologiczna państwa 2030 - strategia rozwoju w obszarze środowiska i gospodarki wodnej, <https://bip.mos.gov.pl/strategie-plany-programy/polityka-ekologiczna-panstwa/polityka-ekologiczna-panstwa-2030-strategia-rozwoju-w-obszarze-srodowiska-i-gospodarki-wodnej/> (dostęp: 12.07.2025).

Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2021. Dobre praktyki*, Pobrano z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2022/05/Raport2021.pdf> (dostęp: 12.07.2025).

Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2022. Dobre praktyki*, Pobrano z: https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2023/04/FOB_Raport2022.pdf (dostęp: 12.07.2025).

Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2023. Dobre praktyki*, Pobrano z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2024/04/Raport-dobre-praktyki-2023-1.pdf> (dostęp: 12.07.2025).

Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2024. Dobre praktyki*, Pobrano z: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2025/06/Raport-2024.pdf> (dostęp: 12.07.2025).

Zielone Finanse w Polsce 2021, Pobrano z: <https://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2021/09/Zielone-Finanse-w-Polsce-2021.pdf> (dostęp: 12.07.2025).

Zielone Finanse w Polsce 2022, Pobrano z: https://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2022/07/Raport_Zielone_Finanse.pdf (dostęp: 12.07.2025).

Zielone Finanse w Polsce 2023, Pobrano z: <https://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2023/06/Zielone-Finanse-w-Polsce-2023.pdf> (dostęp: 12.07.2025).

Zielone Finanse w Polsce 2024, Pobrano z: https://ungc.org.pl/wp-content/uploads/2024/06/Zielone_finance_w_Polsce_2024.pdf (dostęp: 12.07.2025).

Zrównoważone finansowanie, <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologia/zrownowazone-finansowanie> (dostęp: 12.07.2025).

GREEN MANAGEMENT AND THE ECONOMIC CONSEQUENCES

Abstract: Article discusses the concept of green management as a strategy integrating environmental, social, and economic goals in corporate operations. It outlines the main tools and instruments used in green management, including ISO and ETV standards, economic instruments, and national and international policies. Special attention is given to the economic consequences of implementing eco-strategies: financial benefits, regulatory support, increasing investor interest, as well as risks such as greenwashing. Green management is presented as a way to build business competitiveness in line with sustainable development principles.

Keywords: green management, sustainable development, ESG, environmental instruments

NATALIA SADŁOWSKA

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0007-6629-3861

WDRAŻANIE POLITYK ESG W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie: W obliczu rosnących globalnych wyzwań związanych z uwarunkowaniami ekologicznymi, kwestiami społecznymi i ekonomicznymi, koncepcja ESG (ang. *Environmental, Social, Governance*) zyskuje na znaczeniu jako narzędzie odpowiedzialnego oraz zrównoważonego zarządzania organizacjami. W rozważaniach przedstawiona została istota polityk ESG, teoretyczne podstawy oraz ramy regulacyjne, które wpływają na działalność przedsiębiorstw, szczególnie w kontekście przepisów Unii Europejskiej. Uwaga skupiona jest również na znaczeniu raportowania niefinansowego i jego oddziaływaniu na interesariuszy, w tym inwestorów oraz instytucje finansowe. Celem pracy jest ocena stopnia wdrożenia polityk ESG w polskich przedsiębiorstwach oraz analiza ich wpływu na działalność firm w kontekście konkurencyjności i postrzeganej wiarygodności rynkowej. W części badawczej przeprowadzona została analiza danych z lat 2021–2024, uwzględniając raporty ESG spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych, raporty Polskiego Stowarzyszenia ESG oraz raport poszczególnych przedsiębiorstw. Zastosowaną metodą badawczą była analiza porównawcza oraz analiza statystyczna danych, uzupełniona analizą treści raportów ESG oraz dokumentów regulacyjnych. Uzyskane wyniki wskazują na dynamiczny wzrost liczby przedsiębiorstw wdrażających polityki ESG oraz na rosnące znaczenie tych działań w kontekście zwiększania konkurencyjności i wiarygodności firm. Artykuł kończy się wnioskami, podkreślając kluczowe wyzwania oraz korzyści ekonomiczne płynące z ich stosowania.

Słowa kluczowe: polityki ESG, społeczna odpowiedzialność biznesu, przedsiębiorstwo

Wprowadzenie

Kryteria środowiskowe, społeczne oraz ładu korporacyjnego (ESG) stają się fundamentem współczesnych strategii zarządzania przedsiębiorstwami na całym świecie. W kontekście globalnych zmian społecznych, gospodarczych i środowiskowych, rosnąca presja na odpowiedzialność przedsiębiorstw w tych obszarach przekształciła ESG z dobrowolnej praktyki – jaką wcześniej reprezentowała

społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – w ramy obowiązkowych standardów raportowania i zarządzania.

Początkowo CSR, jako koncepcja dobrowolnych działań przedsiębiorstw na rzecz zrównoważonego rozwoju, skupiała się na etycznym podejściu do interesariuszy i społecznej odpowiedzialności. Obecnie jednak została wchłonięta przez znacznie szersze i sformalizowane podejście ESG, które łączy aspekty środowiskowe, społeczne i związane z ładem korporacyjnym, stanowiąc podstawę obowiązkowego raportowania oraz oceny podmiotów gospodarczych przez inwestorów, konsumentów i instytucje. Obowiązkowemu raportowaniu podlegają przede wszystkim:

1. Duże przedsiębiorstwa i jednostki zainteresowania publicznego – na podstawie dyrektywy UE 2014/95/UE (tzw. NFRD ang. *Non-Financial Reporting Directive*) oraz od 2024 r. dyrektywy CSRD (ang. *Corporate Sustainability Reporting Directive*):
 - Przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników lub
 - Przedsiębiorstwa, których roczny obrót przekracza 40 mln euro lub
 - Przedsiębiorstwa, których suma bilansowa przekracza 20 mln euro,
 - Jednostki zainteresowania publicznego (np. spółki notowane na giełdzie, banki, firmy¹ ubezpieczeniowe).
2. Spółki notowane na giełdzie papierów wartościowych w Warszawie — są zobligowane do raportowania niefinansowego (w tym ESG) zgodnie z obowiązującymi przepisami KNF oraz regulacjami UE.
3. Instytucje finansowe — banki, fundusze inwestycyjne, ubezpieczyciele mają rozszerzone obowiązki raportowania ze względu na swój wpływ na rynek i społeczeństwo.
4. Podmioty większe niż mikro i małe przedsiębiorstwa — małe i mikro firmy nie mają obecnie obowiązku raportowania ESG, ale od 2026 r. niektóre średnie przedsiębiorstwa mogą podlegać tym wymogom (zgodnie z implementacją CSRD).

W Unii Europejskiej rosnące znaczenie zagadnień środowiskowych i społecznych zaowocowało szeregiem regulacji mających na celu zwiększenie przejrzystości i odpowiedzialności przedsiębiorstw. Dyrektywy takie jak NFRD oraz

¹ Termin *firma* odnosi się wyłącznie do nazwy handlowej podmiotu gospodarczego, czyli oznaczenia, pod którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność i jest identyfikowane na rynku. Natomiast przedsiębiorstwo to jednostka gospodarcza, która prowadzi działalność gospodarczą, obejmująca zarówno zasoby materialne i niematerialne, jak i strukturę organizacyjną oraz procesy zarządcze. W związku z tym firma nie jest synonimem przedsiębiorstwa, nazwa została zastosowana w trosce o brak licznych powtórzeń.

CSRD ustanowiły nowe standardy raportowania w zakresie ESG. Przedsiębiorstwa są zobowiązane do ujawniania szczegółowych informacji o politykach i wynikach w tych obszarach. Z kolei Taksonomia UE oraz SFDR (ang. *Sustainable Finance Disclosure Regulation*) umożliwiają ukierunkowanie przepływów kapitałowych na inwestycje wspierające zrównoważony rozwój.

Wprowadzenie ram ESG jako obowiązujących standardów zarządzania to odpowiedź na rosnące oczekiwania interesariuszy i zmieniające się realia rynkowe. Przedsiębiorstwa, które skutecznie wdrażają polityki ESG, mogą liczyć na lepszy dostęp do kapitału, zwiększenie zaufania klientów oraz wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej.

Metodologia badań

W celu pogłębienia danego zagadnienia przyjęto problem badawczy dotyczący wpływu wprowadzania polityk ESG na działalność polskich firm, w szczególności koncentrując się na ich konkurencyjności, reputacji oraz możliwościach uzyskania finansowania. Sformułowano hipotezę badawczą, według której implementacja zasad ESG przyczynia się do poprawy wydajności operacyjnej przedsiębiorstw, podnosi ich rynkową wiarygodność oraz wspiera tworzenie długotrwałych relacji z interesariuszami. W badaniach zastosowano zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe, w tym porównawczą analizę, analizę statystyczną oraz badanie treści raportów ESG i dokumentów regulacyjnych. Przedmiotem badania były lata 2021-2024. Materiał empiryczny stanowiły raporty ESG firm notowanych na warszawskiej giełdzie, dane publikowane przez Główny Urząd Statystyczny, raporty Polskiego Stowarzyszenia ESG, jak również oficjalne opracowania organizacji branżowych. Wybór źródeł umożliwił ocenę stopnia wdrożenia ESG w firmach o różnej wielkości oraz identyfikację najważniejszych korzyści i przeszkód w trakcie implementacji polityk zrównoważonego rozwoju.

ESG a CSR – ewolucja podejścia do odpowiedzialności biznesu

Chociaż koncepcja ESG wywodzi się z idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), różni się od niej stopniem formalizacji oraz możliwością pomiaru rezultatów. CSR było dotąd podejściem dobrowolnym, często wyrażanym poprzez kampanie społeczne lub sponsoring. Chociaż społeczna odpowiedzialność biznesu była uznawana za całokształt działań przedsiębiorstwa to ESG zyskuje coraz większe znaczenie w kontekście regulacji prawnych, zwłaszcza w Unii

Europejskiej. ESG stawia akcent na oparty na danych system wskaźników oraz transparentność działań, co czyni ją narzędziem do zarządzania ryzykiem, raportowania oraz budowania reputacji w oczach inwestorów i klientów. Jak zauważa K. Łudzińska, - „Współczesne podejście do odpowiedzialności przedsiębiorstw ewoluuje od dobrowolnych działań CSR do bardziej sformalizowanych i mierzalnych praktyk ESG, które są coraz częściej integrowane z głównymi strategiami biznesowymi”².

Koncepcja ESG w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem

Literatura opisuje ESG jako pojęcie odnoszące się do systemu, konceptu koncepcji, zasady, wzorca lub też modelu, które łączą pewnego rodzaju filary, wymiary, aspekty mające charakter środowiskowy, społeczny i zarządczy. ESG stanowi ramowy system, zintegrowany model i projekt bazujący na czynnikach środowiskowych, społecznych i zarządczych tworzących trzy wymiary oraz obejmującą interakcję pomiędzy nimi³. Koncepcja stała się jednym z kluczowych elementów nowoczesnego zarządzania strategicznego i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Obejmuje ona trzy główne obszary⁴:

1. **Praktyki w obszarze środowiskowym (E)** – Zajmujące się wpływem działalności firmy na środowisko, w tym emisjami gazów cieplarnianych, zużyciem zasobów naturalnych oraz gospodarką odpadami. Praktyki w tym obszarze dotyczą recyklingu odpadów, zmniejszenia zużycia wody i elektryczności, ograniczenia wpływu na różnorodność biologiczną.
2. **Praktyki w obszarze społecznym (S)** – Dotyczą relacji z pracownikami i społeczeństwem, praw człowieka, bezpieczeństwa pracy, a także różnorodności i integracji. Przykładami takich działań mogą być transparentność działań, przestrzeganie praw pracowników i zasad BHP, polepszanie warunków pracy.
3. **Praktyki w obszarze ładu korporacyjnego (G)** – Odnoszą się do przejrzystości zarządzania, struktury organów nadzorczych oraz

² K. Łudzińska, *Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2024, s. 117.

³ T. T. Ling., K. Wang, T. Sueoyshi, D. D. Wang, *ESG: Research Progress and Future Prospects*, Sustainability, 2021, wyd. 21, tom 13, nr 11663, s. 1.

⁴ K. Gemra, A. Grygiel-Tomaszewska, B. Ocicka, J. Panas, I. Rudzka, J. Turek, *Zarządzanie aspektami ESG – wyzwania i szanse dla zrównoważonej transformacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, 2024, s. 41.

przeciwdziałania korupcji. Dotyczą w dużej mierze etyki biznesu i dbałości o prawa akcjonariuszy, w tym respektowania obowiązków informacyjnych.

W przeciwieństwie do tradycyjnych strategii biznesowych, które skupiają się głównie na wynikach finansowych, podejście ESG przyjmuje holistyczną perspektywę oceny działalności przedsiębiorstwa.

Przyczyny wdrożeń ESG w przedsiębiorstwach

Wdrażanie zasad ESG w przedsiębiorstwach staje się coraz bardziej kluczowe w obliczu rosnącej presji ze strony instytucji regulacyjnych, zmieniających się warunków klimatycznych oraz wzrastających oczekiwań ze strony interesariuszy. Coraz więcej organizacji gospodarczych zaczyna traktować zrównoważony rozwój nie tylko jako element budowania pozytywnego wizerunku, ale także jako nieodzowny komponent długoterminowej strategii rozwoju, mający na celu zapewnienie stabilności i konkurencyjności na rynku. W związku z tym, zasady ESG przekształcają się w potężne narzędzie do zarządzania ryzykiem oraz budowania solidnych relacji z różnorodnymi grupami interesariuszy, takimi jak inwestorzy, klienci, pracownicy czy społeczności lokalne.

Implementacja polityk ESG ma również kluczowe znaczenie w kontekście pozyskiwania kapitału. Coraz więcej instytucji finansowych, w tym banków, funduszy inwestycyjnych i firm zarządzających aktywami, preferuje przedsiębiorstwa, które wykazują transparentność, odpowiedzialność i działają zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Przykładem mogą być globalne instytucje takie jak Vanguard, które od lat kładą nacisk na włączanie kryteriów ESG w swoje decyzje inwestycyjne, a także Europejski Bank Inwestycyjny (EBI) i Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (EBOR), które oferują preferencyjne finansowanie dla projektów ekologicznych i społecznych. Ponadto, przedsiębiorstwa spełniające wymagania ESG mają dostęp do specjalistycznych instrumentów finansowych, takich jak zielone obligacje czy fundusze przeznaczone na inwestycje związane z ochroną środowiska i społeczną odpowiedzialnością. W efekcie, przedsiębiorstwa wdrażające polityki zrównoważonego rozwoju mogą liczyć na korzystniejsze warunki kredytowe, łatwiejszy dostęp do kapitału oraz preferencje w zakresie inwestycji, co staje się kluczowym czynnikiem umożliwiającym ich rozwój w długoterminowej perspektywie.

Pomimo początkowych wydatków związanych z implementacją ESG, korzyści są wymierne. Jak zauważa K. Śledziwska firmy, które wdrażają polityki

zrównoważonego rozwoju, mogą liczyć na zwiększenie efektywności operacyjnej, ograniczenie ryzyka prawnego, poprawę reputacji oraz wzrost lojalności wśród klientów i zaangażowania pracowników⁵. Dodatkowo, przedsiębiorstwa aktywne angażujące się w działania ESG mają łatwiejszy dostęp do finansowania i lepiej radzą sobie w obliczu dynamicznie zmieniającego się otoczenia regulacyjnego i rynkowego. W ten sposób ESG przestaje być jedynie wymogiem prawnym, a staje się realną szansą na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa.

ESG jako element strategii i przewagi konkurencyjnej

Zarządzanie zgodne z zasadami ESG przestaje być jedynie działaniem wizerunkowym, coraz częściej stanowi fundament długoterminowej strategii. Firmy wdrażające ESG w Polsce coraz częściej postrzegane są jako bardziej atrakcyjni partnerzy w procesach pozyskiwania zielonego finansowania, takiego jak zielone obligacje, zielone pożyczki czy kredyty powiązane z realizacją celów ESG. Przedsiębiorstwa, które decydują się na wdrażanie polityk ESG, mogą korzystać z tańszego finansowania, uzyskiwać lepsze warunki kredytowe oraz zyskiwać przewagę w przetargach, zwłaszcza tych współfinansowanych z funduszy UE. W Polsce popularność tego typu instrumentów rośnie – funkcjonują już zielone obligacje korporacyjne, a miasta takie jak Grudziądz i Łódź emitują własne zielone obligacje komunalne, co potwierdza ich rosnące znaczenie dla lokalnych gospodarek i rynku kapitałowego⁶. Z perspektywy zarządzania organizacją, czynniki ESG mają znaczący wpływ na obszary takie jak:

- formułowanie celów strategicznych,
- zarządzanie relacjami z interesariuszami,
- optymalizacja łańcucha dostaw,
- rozwój innowacji proekologicznych (ang. *eco-innovation*),
- adaptacja do zmian regulacyjnych i klimatycznych
- budowanie wartości przedsiębiorstwa,
- zarządzanie ryzykiem.

Z punktu widzenia zarządzania każdej organizacji czynniki ESG mają znaczący wpływ na wiele kluczowych obszarów. Po pierwsze, ustanawianie celów strategicznych ulega zmianie – zrównoważony rozwój nie jest już tylko

⁵ K. Śledziwska, R. Włoch, *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020, s. 217.

⁶ K. Łudzińska, *Od społecznej odpowiedzialności...*, op.cit., s. 289-290.

dodatkiem, ale stanowi ważną część misji i wizji przedsiębiorstwa. To prowadzi do planowania na dłuższą metę, które wzięło pod uwagę nie tylko zyski, ale także dobro planety i społeczeństwa. Drugim aspektem jest bardziej przejrzyste i odpowiedzialne zarządzanie relacjami z interesariuszami. Firma dbająca o ESG buduje zaufanie wśród pracowników, klientów, dostawców, lokalnej społeczności i inwestorów, co z kolei wpływa na ich lojalność i pozytywne widzenie firmy. W kolejnym obszarze mowa o optymalizacji łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa zorientowane w kierunku ESG wybierają partnerów, którzy również przestrzegają zasad zrównoważonego rozwoju, co pozwala na zmniejszenie ryzyka operacyjnego i zwiększenie skuteczności całego łańcucha. Warto także zaznaczyć rozwój innowacji proekologicznych (ang. *eco-innovation*). Firmy, które skupiają się na ESG, naturalnie stara się opracowywać nowe, bardziej zrównoważone produkty, usługi i procesy. To nie tylko wspiera środowisko, ale także otwiera nowe możliwości rynkowe i generuje dodatkowe przychody. W końcu ważna jest także adaptacja do zmian regulacyjnych i klimatycznych. Przedsiębiorstwa, które aktywnie zarządzają ryzykiem wynikającym z coraz wyższych wymagań środowiskowych i skutków zmian klimatycznych, są lepiej przygotowane na przyszłe wyzwania, unikając kosztownych kary i zakłóceń w działalności.

Czynniki ESG w budowaniu wartości przedsiębiorstwa

Znaczenie czynników ESG w budowaniu wartości przedsiębiorstwa rośnie z roku na rok. Coraz więcej firm dostrzega, że działania w obszarach środowiskowym, społecznym i ładu korporacyjnego nie są już tylko kwestią wizerunkową czy formalną. ESG staje się realnym narzędziem wzmacniania odporności firmy, poprawy jej wyników oraz budowy przewagi konkurencyjnej. Poniżej przedstawiono kluczowe korzyści wynikające z wdrażania praktyk ESG:

- **Zarządzanie ryzykiem** - udoskonalone podejście do zarządzania ryzykiem przekłada się na lepszą gotowość organizacji w tym zakresie oraz efektywniejsze długoterminowe planowanie finansowe.
- **Wyniki operacyjne** - dzięki bardziej efektywnemu wykorzystaniu energii i innych zasobów, organizacje osiągają oszczędności, co prowadzi do niższej rotacji pracowników oraz wzrostu ich produktywności.
- **Możliwości biznesowe** - w kontekście B2B, kryteria ESG stają się coraz częściej jednym z niezbędnych wymogów dla dostawców. Dodatkowo, przedsiębiorstwa mają szansę na pozyskiwanie klientów poprzez

wprowadzenie nowych oraz rozwijanie istniejących zrównoważonych produktów i usług.

- **Dostęp do kapitału i finansowania** - spółki zyskują lepszy dostęp do finansowania, zarówno w obszarze długu, jak i kapitału, zwłaszcza od długoterminowych inwestorów instytucjonalnych, co wiąże się z niższymi kosztami oraz korzystniejszymi warunkami finansowania.
- **Reputacja** - wyższa wartość marki oraz postrzeganie firmy jako atrakcyjnego pracodawcy sprzyjają jej zdolności do pozyskiwania i zatrzymywania pracowników, a także zwiększają lojalność klientów.
- **Zaangażowanie interesariuszy** - lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań interesariuszy prowadzi do bardziej efektywnych relacji z inwestorami.

Wyżej wymienione czynniki ESG przestały być dodatkiem do strategii firm, a zaczęły pełnić rolę narzędzia wspierającego ich odporność i rozwój. Widać tu, że ESG wpływa nie tylko na aspekty wizerunkowe, lecz także na twarde wskaźniki – koszty, ryzyko, dostęp do finansowania czy zdolność przyciągania klientów i pracowników. Co ważne, akcent pada nie tylko na ochronę środowiska, ale również na kwestie społeczne i ład korporacyjny, które często są pomijane, mimo że mają równie duże znaczenie w ocenie stabilności i atrakcyjności przedsiębiorstw.

Regulacje prawne

Raportowanie przeszło w ostatnich latach ewolucję – od działań dobrowolnych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) do wymogu regulacyjnego, szczególnie w Unii Europejskiej. Obecnie stanowi ono nie tylko element przejrzystości organizacyjnej, lecz także istotne narzędzie oceny ryzyka i wiarygodności przedsiębiorstw przez inwestorów, klientów oraz instytucje finansowe. W odpowiedzi na rosnącą potrzebę standaryzacji danych niefinansowych, Unia Europejska wprowadziła szereg regulacji⁷:

- **Dyrektywa NFRD (ang. Non-Financial Reporting Directive)** – weszła w życie w 2014 roku i zobowiązywała duże przedsiębiorstwa (ponad 500 pracowników) do ujawniania informacji niefinansowych dotyczących m.in. ochrony środowiska, kwestii społecznych i ładu korporacyjnego.

⁷ *Dyrektywa w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju*, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/dyrektywa-w-sprawie-nalezYTEj-starannosci> (dostęp: 16.04.2025).

- **Dyrektywa CSRD (ang. Corporate Sustainability Reporting Directive)** – zastąpiła NFRD w 2023 roku i znacząco rozszerzyła zakres podmiotów objętych obowiązkiem raportowania ESG. Obowiązuje nie tylko duże firmy, ale także mniejsze jednostki MŚP (poniżej 250 pracowników), które są notowane na giełdzie. Jednak obowiązek ten nie dotyczy mikrofirm (zatrudniających poniżej 10 osób). Mniejsze spółki giełdowe muszą zacząć raportować zgodnie z CSRD od roku obrotowego 2026, co oznacza, że pierwsze ich sprawozdania ESG pojawią się w 2027 roku⁸. W ten sposób dyrektywa rozszerza zakres raportowania na znaczną grupę mniejszych podmiotów, które wcześniej nie były objęte takim obowiązkiem, szczególnie jeśli są notowane na rynkach regulowanych UE.
- **Rozporządzenie SFDR (ang. Sustainable Finance Disclosure Regulation)** – nakłada obowiązki ujawniania informacji związanych z ESG w sektorze finansowym, co ma zwiększyć przejrzystość i przeciwdziałać greenwashingowi. Greenwashing to praktyka marketingowa polegająca na przedstawianiu firmy, produktu lub usługi jako bardziej ekologicznych i zrównoważonych niż są w rzeczywistości, w celu poprawy wizerunku i przyciągnięcia świadomych konsumentów. Termin ten opisuje działania mające na celu wprowadzenie odbiorców w błąd co do faktycznego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko⁹.
- **Taksonomia UE** – klasyfikuje działania gospodarcze pod kątem ich wpływu na środowisko, określając, które z nich można uznać za zrównoważone.
- **Dyrektywa CSDDD (ang. Corporate Sustainability Due Diligence Directive)** - CSDDD zakłada wprowadzenie obowiązku należytej staranności dla określonych grup przedsiębiorstw w celu przeciwdziałania negatywnym skutkom prowadzenia działalności biznesowej w zakresie praw człowieka i środowiska.

Na gruncie krajowym państwa członkowskie (w tym Polska) są zobowiązane do implementacji tych regulacji do prawa krajowego. Przykładowo, polska ustawa o rachunkowości została znowelizowana w celu dostosowania do wymogów CSRD i NFRD.

⁸ *Sprawozdawczość ESG – nowe przepisy wdrażające CSRD*, <https://www.gov.pl/web/finanse/sprawozdawczosc-esg--nowe-przepisy-wdrazajace-csrd> (dostęp: 05.07.2025).

⁹ M. A. Delmas, V. C. Burbano, *The Drivers of Greenwashing*, California Management Review, 2011, wyd. 1, tom 54, s. 64–87.

Standardy raportowania ESG

Wraz z rozwojem obowiązków raportowych, powstało wiele ram i standardów służących do strukturyzacji danych ESG. Najważniejsze z nich to¹⁰:

1. **GRI (Global Reporting Initiative)** – jeden z najbardziej rozpowszechnionych standardów, kładący nacisk na szerokie ujęcie wpływu społecznego i środowiskowego działalności firm.
2. **SASB (Sustainability Accounting Standards Board)** – koncentruje się na kwestiach ESG istotnych z punktu widzenia finansowego i charakterystyki branżowej.
3. **TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)** – skupia się na raportowaniu ryzyk i szans związanych ze zmianą klimatu.
4. **ESRS (European Sustainability Reporting Standards)** – nowe standardy opracowane przez EFRAG w ramach wdrożenia dyrektywy CSRD, obowiązujące na terenie całej UE.

Standardy te różnią się podejściem i zakresem, jednak ich wspólnym celem jest dostarczanie rzetelnych, porównywalnych i zintegrowanych danych, które umożliwiają ocenę wpływu i strategii przedsiębiorstw w zakresie ESG. Wprowadzenie obowiązku raportowania ESG wpływa nie tylko na sposób komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem, ale także na wewnętrzne procesy zarządcze. Dane niefinansowe są obecnie istotnym elementem zarządzania ryzykiem, planowania strategicznego oraz budowania relacji z interesariuszami.

Kluczowy element wdrażania polityk ESG

Wdrażanie polityk ESG w przedsiębiorstwach opiera się na solidnym fundamencie, jakim jest rzetelne i uporządkowane raportowanie informacji niefinansowych. Raport ESG nie jest jedynie formalnością. To wszechstronne narzędzie zarządcze, komunikacyjne i strategiczne¹¹. Umożliwia ono identyfikację rzeczywistego wpływu organizacji na środowisko, społeczeństwo oraz ład korporacyjny, a także monitorowanie postępów i reagowanie na zmieniające się ryzyka oraz

¹⁰ EFRAG opublikował wytyczne dotyczące stosowania ESRS, <https://www.gov.pl/web/finanse/efrag-opublikowal-wytyczne-dotyczace-stosowania-esrs> (dostęp: 05.07.2025).

¹¹ J. Dziewota-Jabłońska, I. Ratman-Kłosińska, *Weryfikacja technologii środowiskowych jako potencjalne narzędzie wspierające system raportowania ESG – ujęcie teoretyczne*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2024, s. 10-12.

oczekiwania interesariuszy.

Wytyczne opublikowane przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie oraz Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju wskazują pięć kluczowych kroków, które powinny składać się na proces raportowania ESG¹².

Ocena podwójnej istotności

Podwójna istotność stanowi fundament całego procesu raportowania i wymaga uwzględnienia zarówno interna, jak i externa. Interna, czyli wpływu działalności firmy na środowisko, społeczeństwo i ład korporacyjny, oraz externa, odnosząca się do wpływu czynników ESG na operacyjną działalność i wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Na tym etapie organizacja powinna zidentyfikować kluczowe ryzyka, szanse oraz potencjalne skutki swojej działalności. Rola interesariuszy – takich jak pracownicy, inwestorzy, klienci czy społeczności lokalne – jest niezwykle ważna, ponieważ ich głosy pomagają w określeniu, które tematy należy uznać za istotne i uwzględnić w raporcie. Taka analiza wyznacza obszary, które będą później objęte zarządzaniem, strategią, politykami i monitorowaniem efektywności.

Zarządzanie kwestiami ESG

Drugim etapem jest opublikowanie informacji dotyczących zarządzania zidentyfikowanymi wcześniej kwestiami ESG. Ważne jest, aby wskazać¹³:

- struktury organizacyjne odpowiedzialne za nadzór nad ESG (na przykład, kto w zarządzie i radzie nadzorczej pełni tę rolę),
- istniejące procedury decyzyjne,
- sposoby integrowania kwestii ESG z ryzykiem operacyjnym i strategicznym.

Celem tego etapu jest udowodnienie, że zarządzanie ESG to nie działania punktowe, lecz integralny element szerszego ładu korporacyjnego. Przedsiębiorstwa, które wdrażają polityki ESG na poziomie zarządczym, są lepiej przygotowane na zmiany rynkowe, regulacyjne i społeczne.

¹² Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek, https://www.gpw.pl/pub/GPW/ESG/Wytyczne_do_raportowania_ESG.pdf (dostęp: 16.04.2025).

¹³ Ibidem.

Strategia i model biznesowy

Raport ESG powinien zawierać również informacje o modelu biznesowym organizacji, co obejmuje jej podstawową działalność, produkty, usługi, rynki i segmenty klientów. Kluczowe jest powiązanie tych danych z tematami ESG¹⁴:

- Jakie aspekty środowiskowe lub społeczne wpływają na łańcuch wartości?
- Jakie szanse ESG wpisują się w strategię rozwoju?
- Czy firma podejmuje działania w kierunku transformacji, na przykład przejście na gospodarkę niskoemisyjną?

Zintegrowanie strategii z ESG ukazuje inwestorom, że spółka buduje długofalową wartość i jest przygotowana na nadchodzące wyzwania.

Polityki i działania

Na tym etapie przedsiębiorstwo opisuje konkretne polityki, procedury oraz inicjatywy wdrożone w odpowiedzi na zidentyfikowane wcześniej tematy ESG. Powinno także wskazać cele jakościowe i ilościowe wynikające z tych polityk, co przyczyni się do dalszego rozwoju i monitorowania postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Budżety oraz zasoby finansowe, takie jak CAPEX i OPEX, powinny być przeznaczone na działania związane z ESG. Proces ten ma istotny wpływ na minimalizowanie ryzyka oraz wzmacnianie pojawiających się szans. Warto również uwzględnić powiązania z narzędziami takimi jak due diligence, kodeksy etyczne, zasady współpracy z dostawcami oraz certyfikaty dotyczące ochrony środowiska i aspektów społecznych.

Cele i wskaźniki

Ostatnim krokiem jest jasne przedstawienie celów związanych z ESG oraz odpowiednich wskaźników efektywności (KPI). Powinny być one¹⁵:

- spójne z politykami i strategią organizacji,
- mierzalne (zarówno ilościowo, jak i jakościowo),
- regularnie aktualizowane i raportowane.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

Raport powinien nie tylko wskazywać postępy w realizacji celów, ale także wyjaśniać przyczyny ewentualnych opóźnień czy zmian w strategii. Odpowiednio dobrane KPI umożliwiają interesariuszom ocenę skuteczności działań oraz porównanie wyników z innymi podmiotami.

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, że warto wdrożyć systemowe raportowanie ESG, chociaż implementacja opisanych etapów może wydawać się czasochłonna, przynosi organizacji szereg korzyści¹⁶: zdobycie przewagi konkurencyjnej, zwiększenie wiarygodności w oczach inwestorów, lepsze zarządzanie ryzykiem oraz wizerunkiem, odpowiednie przygotowanie na zobowiązania wynikające z dyrektywy CSRD i standardów ESRS. To nie tylko obowiązek, lecz także szansa na przekształcenie ESG z kosztu w realną wartość dodaną.

Wdrażanie polityk ESG w polskich przedsiębiorstwach

Lata 2021-2024 to czas intensywnego wdrażania polityk ESG w polskich przedsiębiorstwach. Zgodnie z raportem Polskiego Stowarzyszenia ESG (2024), w 2023 roku aż 76% przedsiębiorstw zadeklarowało znajomość pojęcia ESG lub przynajmniej o nim słyszało. To znaczny wzrost w porównaniu do 2022 roku, kiedy to jedynie 46% przedsiębiorstw miało świadomość tego zagadnienia. Przesunięcie o ponad 30 punktów procentowych w ciągu zaledwie jednego roku świadczy o rosnącej wrażliwości polskich firm na kwestie zrównoważonego rozwoju, odpowiedzialności środowiskowej, społecznej oraz ładu korporacyjnego.

Kolejnym istotnym krokiem w implementacji polityk ESG jest wzrost liczby firm, które przyjęły własne strategie w tym zakresie. Raport wskazuje, że 44% firm w 2023 roku opracowało strategię ESG, co oznacza ponad dwukrotny wzrost w stosunku do 2022 roku, kiedy to wskaźnik ten wynosił tylko 21%. Polityki ESG stają się kluczowym elementem długoterminowych strategii wielu przedsiębiorstw, w tym także tych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)¹⁷.

Wzrost zaangażowania w polityki ESG jest także widoczny w liczbie zgłoszonych dobrych praktyk. Z raportu „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2023” wynika, że w 2023 roku zgłoszono 1705 praktyk, co oznacza wzrost o 30 punktów

¹⁶ S. M. Wyrwich-Płotka, I. Pisz, *Zarządzanie ryzykiem jako kluczowy element raportowania ESG zgodnie z dyrektywą CSRD z perspektywy łańcucha dostaw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2024, tom 68, nr 5, s. 27–42.

¹⁷ Polskie Stowarzyszenie ESG, *II Ogólnopolski Raport ESG 2024 „Szanse i Ryzyka”*, <https://polskiestowarzyszenieesg.pl/2024/02/28/ii-ogolnopolski-raporcie-esg-2024-szanse-i-ryzyka/> (dostęp: 17.04.2025).

procentowych w porównaniu do roku poprzedniego. Zgłoszenia te pochodziły od 272 firm, w tym 74 MŚP. Zarówno większe, jak i średnie przedsiębiorstwa coraz bardziej angażują się w działania proekologiczne, prospołeczne oraz związane z zarządzaniem¹⁸.

Tabela 1. Struktura przedsiębiorstw w Polsce według wielkości (GUS)

Rok	Liczba przedsiębiorstw ogółem	Mikro	Małe	Średnie	Duże
2021	2 355 980	2 288 844	48 731	14 618	3 787
2022	2 349 755	2 283 379	48 217	14 341	3 818
2023	2 307 117	2 240 130	48 747	14 398	3 842
2024	2 788 814	2 669 110	97 920	17 601	4 183

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów GUS o liczbie przedsiębiorstw aktywnych i liczbie przedsiębiorstw niefinansowych.

Tabela numer 1 ilustruje, jak kształtuje się struktura przedsiębiorstw w Polsce z uwagi na ich wielkość w latach 2021-2024. Wyraźnie można zauważyć, że przeważająca część firm w naszym kraju to mikroprzedsiębiorstwa – w każdym z badanych lat ich liczba przekraczała dwa miliony. To właśnie tak małe jednostki mają dominującą pozycję na rynku. Licząc małe i średnie firmy, ich liczba jest znacznie niższa. W roku 2024 odnotowano niecałe 98 tysięcy małych przedsiębiorstw oraz około 17,6 tysiąca średnich. Najmniejszą reprezentację w tym zestawieniu stanowią duże przedsiębiorstwa – ich ilość nie sięga nawet kilku tysięcy. Te informacje mają istotne znaczenie w kontekście implementacji polityk związanych z ESG. Obowiązki dotyczące raportowania niefinansowego odnoszą się głównie do średnich oraz dużych przedsiębiorstw, które w Polsce stanowią stosunkowo małą grupę. Niemniej jednak, to te firmy często kształtują trendy zmian, mają większy wpływ na rynek oraz wprowadzają standardy, które później powoli przenikają również do mniejszych jednostek. Interesującym zjawiskiem jest znaczny wzrost liczby wszystkich firm w 2024 roku, obejmujący także mikro i średnie przedsiębiorstwa. Może to sugerować poprawę sytuacji ekonomicznej oraz wzrastające zainteresowanie rozpoczęciem działalności, co w dłuższej perspektywie może wpłynąć na rozwój zrównoważonych praktyk w nadchodzących latach.

¹⁸ Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce – Dobre Praktyki 2022*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2022/> (dostęp: 17.04.2025).

Tabela 2. Dynamika wdrażania ESG w polskich firmach (2021–2024)

Rok	Znajomość ESG w firmach (%)	Firmy z wdrożoną strategią ESG (%)	Zgłoszone dobre praktyki ESG (liczba)	Udział firm raportujących ESG według KPMG (%)
2021	15%	5%	850	-
2022	46%	21%	1 310	37%
2023	76%	44%	1 705	43%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *II Ogólnopolskiego Raportu ESG 2024 „Szanse i Ryzyka”* – Polskie Stowarzyszenie ESG, *Raportu „Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2023. Dobre praktyki”* – Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Badania KPMG „Stan Raportowania Zrównoważonego Rozwoju”* – Edycja 2024.

Powyższa tabela pokazuje, jak w ostatnich latach zmieniał się podejście polskich przedsiębiorstw do kwestii ESG. Widać z niej, że świadomość na temat ESG wśród firm wzrasta w zastraszającym tempie. W 2021 roku jedynie 15% firm miało wiedzę na temat ESG, a zaledwie 5% wprowadziło strategię w tym zakresie. W kolejnych latach sytuacja zaczęła się szybko poprawiać. W roku 2023 aż 76% przedsiębiorstw deklarowało znajomość ESG, a aż 44% wdrożyło własną strategię ESG. Zauważalnie wzrosła również liczba zgłaszanych najlepszych praktyk – z 850 w 2021 roku do 1705 w 2023 roku. Dodatkowo, w tabeli znalazły się informacje z raportu KPMG, który przedstawia, jaki procent dużych firm rzeczywiście raportuje w zakresie ESG. Z tych danych wynika, że w 2022 roku robiło to 37% dużych przedsiębiorstw, a w 2023 roku ten odsetek wzrósł do 43%. KPMG prognozuje, że w 2024 roku już połowa dużych firm zacznie raportować ESG. Jednak dane za 2024 rok pozostają niekompletne, ponieważ większość raportów ESG za ten rok jest wciąż w trakcie opracowywania – firmy zazwyczaj publikują tego typu raporty z opóźnieniem, zazwyczaj w połowie lub pod koniec kolejnego roku. Dlatego szczegółowe informacje za 2024 będą dostępne dopiero w przyszłych analizach.

Wstęp do transformacji ESG

W 2021 roku polskie firmy stawiały pierwsze kroki w kierunku wdrażania polityk ESG. Choć temat ten był szeroko omawiany, wielu przedsiębiorców traktowało go jako nowinkę lub obowiązek związany z nadchodzącymi regulacjami. To właśnie w tym okresie firmy z sektora finansowego, takie jak GTC, zaczęły aktywnie inwestować w zielone i zrównoważone rozwiązania. GTC zainwestowało w ekologiczne budynki, energię odnawialną oraz rozpoczęło emisję zielonych

obligacji, wspierając tym samym transformację energetyczną oraz zrównoważony rozwój swoich projektów. Spółka GTC ukazuje integrację polityki ESG w swoich strategiach rozwoju, jednocześnie odpowiadając na rosnące oczekiwania inwestorów i partnerów biznesowych¹⁹.

Intensyfikacja działań ESG

Rok 2022 oraz początek 2023 to czas, kiedy wiele firm przyspieszyło wdrażanie polityk ESG, dostosowując swoje działania do wymogów regulacji unijnych, takich jak dyrektywa CSRD oraz standardy ESRS. Przedsiębiorstwa coraz częściej zaczynają postrzegać ESG jako długofalową inwestycję, która nie tylko reaguje na oczekiwania rynku, ale również poprawia ich konkurencyjność. Zgodnie z raportem Polskiego Stowarzyszenia ESG 2024, w minionym roku firmy zaczęły zgłaszać coraz więcej innowacyjnych praktyk w ramach siedmiu obszarów określonych w normie ISO 26000. Największy odsetek dobrych praktyk dotyczył ładu organizacyjnego (ang. *governance*), co świadczy o rosnącym znaczeniu przejrzystości w zarządzaniu przedsiębiorstwami oraz odpowiedzialności liderów za wdrażanie zasad ESG.

Skutki wdrażania polityk ESG w polskich spółkach

Wdrożenie polityki ESG w polskich przedsiębiorstwach przynosi wiele istotnych skutków, które wpływają na działalność operacyjną, reputację przedsiębiorstw oraz ich zdolność do pozyskiwania nowych kontraktów i inwestycji. Raport Polskiego Stowarzyszenia ESG 2024 ukazuje, że przedsiębiorstwa skutecznie implementujące zasady ESG zauważają szereg korzyści²⁰:

Lepszy dostęp do finansowania

Firmy, które wprowadzają zasady ESG, zyskują lepszy dostęp do finansowania. Według dostępnych danych, przedsiębiorstwa stosujące strategie proekologiczne, społeczne i zarządzania często mogą skorzystać z korzystniejszych warunków kredytowych oraz funduszy inwestycyjnych. Coraz więcej instytucji finansowych oraz inwestorów uzależnia swoje decyzje inwestycyjne od realizacji zasad ESG. W 2023 roku w Polsce działało już ponad 3000 firm raportujących

¹⁹ Firma GTC, *Raport ESG 2021 r.*, <https://www.gtcgroup.com> (dostęp: 17.04.2025).

²⁰ Polskie Stowarzyszenie ESG, *II Ogólnopolski Raport...*, op.cit.

dane ESG zgodnie z standardami GRI lub ESRS, co podkreśla rosnące znaczenie tej kwestii na rynku²¹.

Wzrost konkurencyjności

Implementacja zasad ESG zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw. LPP konsekwentnie realizuje strategię zrównoważonego rozwoju, inwestując m.in. w zielone technologie, odnawialne źródła energii oraz poprawę warunków pracy w całym łańcuchu dostaw. W 2022 roku firma ogłosiła znaczące postępy w ograniczaniu emisji CO₂ i zużycia wody, co pozytywnie wpłynęło na jej reputację i atrakcyjność dla inwestorów. Dzięki temu LPP zyskała przewagę konkurencyjną na rynku odzieżowym oraz zaufanie klientów coraz bardziej świadomych ekologicznie²².

Poprawa wizerunku i reputacji

Działania zgodne z zasadami ESG pozytywnie wpływają na reputację firm. Dane z raportu Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2023 wskazują, że 81% konsumentów uznaje, że firmy odpowiedzialne społecznie powinny transparentnie informować o swoich działaniach. Wdrożenie polityki ESG sprzyja zdobywaniu zaufania klientów, co przekłada się na ich lojalność oraz pozytywny wizerunek.

Ryzyko związane z brakiem wdrożenia ESG

Firmy, które lekceważą zasady ESG, ryzykują utratą konkurencyjności oraz trudnościami w pozyskiwaniu finansowania. Badania wskazują, że przedsiębiorstwa, które nie stosują zasad zrównoważonego rozwoju, mogą mieć problemy z utrzymaniem się na rynku, w obliczu rosnących wymagań regulacyjnych i oczekiwań inwestorów.

Szanse wynikające z wdrażania polityk ESG

Firmy implementujące zasady ESG stają przed wieloma szansami, które mogą przyczynić się do ich długofalowego sukcesu. Wśród kluczowych

²¹ Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce – Dobre Praktyki 2023*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2023/> (dostęp: 17.04.2025).

²² *Sprawozdanie Zrównoważonego Rozwoju LPP*, <https://www.lpp.com/zrownowazony-rozwoj/sprawozdanie-zrownowazonego-rozwoju/#nasze-publicacje> (dostęp: 05.07.2025).

możliwości pożądaných z wdrożenia polityk ESG wymienić można²³:

Wzrost efektywności operacyjnej

Przedsiębiorstwa, które wdrażają ESG, często poprawiają swoją efektywność operacyjną. Przykładem jest Grupa ANG, która wprowadziła system Sygnanet, umożliwiający anonimowe zgłaszanie nieprawidłowości. Takie rozwiązania zwiększają przejrzystość działań, co sprzyja lepszemu zarządzaniu ryzykiem oraz organizacji pracy.

Korzyści z funduszy unijnych i państwowych

Przedsiębiorstwa wdrażające zasady ESG mają także możliwość skorzystania z funduszy unijnych i krajowych, co może znacząco wspierać ich rozwój. Firmy, które wdrażają strategię proekologiczną, mogą skorzystać z funduszy unijnych dostępnych w ramach Zielonego Ładu (Green Deal). Zgodnie z raportem „Transformacja energetyczna w Polsce” (2023), polskie przedsiębiorstwa mają możliwość uzyskania wsparcia finansowego na inwestycje w odnawialne źródła energii (OZE) oraz technologie mające na celu ograniczenie emisji CO₂²⁴.

Budowanie silniejszych relacji z interesariuszami to kolejny istotny aspekt. Transparentność działań oraz odpowiedzialność za środowisko i pracowników znacząco poprawiają relacje z interesariuszami, co w rezultacie pozwala na umocnienie pozycji rynkowej przedsiębiorstw. Firmy angażujące się w proekologiczne i społeczne inicjatywy zyskują zaufanie klientów, partnerów biznesowych oraz inwestorów.

Tabela 3. Przykłady efektów wdrażania polityk ESG

Firma	Działania ESG	Efekty
LPP	- ograniczenie emisji CO₂ - zarządzanie łańcuchem dostaw - lepsze gospodarowanie wodą	- poprawa wizerunku - ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko

²³ Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce – Dobre Praktyki 2022*, op.cit.

²⁴ *Raport Transformacja Energetyczna w Polsce 2023 r.*, <https://ungc.org.pl/raport-transformacja-energetyczna-w-polsce/> (dostęp: 17.04.2025).

GTC	- zielone inwestycje - emisja zielonych obligacji	- wsparcie dla OZE i zrównoważonego budownictwa
ANG	- wdrożenie wewnętrznego systemu zgłaszania nieprawidłowości tj. Sygnanet	- lepsze zarządzanie ryzykiem - zwiększenie przejrzystości działania w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z raportów CSR i ESG LPP oraz serwisu branżowego, danych z raportu ESG GTC, informacji z oficjalnych komunikatów i strony Grupy ANG.

Tabela 3 ilustruje konkretne przykłady działań z zakresu ESG, które są wprowadzane przez wybrane polskie firmy. Informacje zawarte w tabeli wskazują, że przedsiębiorstwa angażują się w różnorodne projekty, koncentrując się na różnych aspektach — od kwestii związanych ze środowiskiem, poprzez aspekty społeczne, aż po zarządzanie i etykę. Przykładem może być firma LPP, która podejmuje działania mające na celu redukcję emisji CO₂, efektywne gospodarowanie wodą oraz odpowiedzialne zarządzanie łańcuchem dostaw. Dzięki tym wysiłkom nie tylko poprawia swój wizerunek, ale także rzeczywiście zmniejsza negatywny wpływ na otaczające środowisko. Z drugiej strony, GTC stawia na ekologiczne inwestycje oraz emisję zielonych obligacji. Te przedsięwzięcia mają na celu wsparcie odnawialnych źródeł energii i budownictwa zrównoważonego. Kolejny przykład to Grupa ANG, która skupia się głównie na zagadnieniach etycznych i społecznych. Wprowadzenie wewnętrznego systemu do zgłaszania nieprawidłowości Sygnanet umożliwiło firmie lepsze zarządzanie ryzykiem i zwiększenie przejrzystości działań. Tabela wskazuje, że firmy różnicują swoje podejście do ESG, dostosowując działania do specyfiki branży, skali działalności oraz napotykanym wyzwaniom. Te przykłady pokazują, że ESG nie jest abstrakcyjnym konceptem, lecz realnym narzędziem wpływającym na działanie przedsiębiorstw w Polsce.

Wnioski i rekomendacje

Celem niniejszej pracy była ocena stopnia wdrożenia polityk ESG w polskich przedsiębiorstwach oraz analiza ich wpływu na działalność firm, ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjności i postrzeganej wiarygodności rynkowej. Przeprowadzone badania potwierdziły hipotezę, że wdrażanie polityk ESG staje się standardową praktyką biznesową, a przedsiębiorstwa, które skutecznie adaptują zasady ESG, osiągają wymierne korzyści, takie jak poprawa efektywności operacyjnej, lepszy dostęp do finansowania oraz umocnienie relacji z inwestorami

i innymi interesariuszami. Wyniki analizy wykazały także, że firmy aktywnie stosujące ESG są lepiej przygotowane na rosnące wymagania regulacyjne wynikające z dyrektywy CSRD i standardów ESRS, co dodatkowo wzmacnia ich pozycję konkurencyjną.

Należy jednak zaznaczyć, że raportowanie ESG pozostaje dziedziną dynamiczną i rozwijającą się, której ramy i standardy nie są jeszcze w pełni usystematyzowane. To powoduje ograniczenia w dostępie do jednolitych, porównywalnych danych oraz utrudnia dokładną ocenę efektywności wdrażanych rozwiązań. W związku z tym, badania w tym obszarze mają charakter ciągle rozwijający się i wymagają dalszych analiz. Ograniczona dostępność kompleksowych materiałów oraz nieustanne zmiany w regulacjach wpływają na ograniczenia badawcze, które należy brać pod uwagę przy interpretacji wyników.

W przyszłości rekomendowane jest prowadzenie szczegółowych studiów przypadku dotyczących konkretnych przedsiębiorstw, co umożliwi głębsze zrozumienie procesów wdrażania ESG i ich realnego wpływu na działalność biznesową. Takie badania pozwolą nie tylko na ocenę skuteczności wdrożonych polityk, ale także na identyfikację najlepszych praktyk i możliwych obszarów do poprawy. Dalsza eksploracja tematu powinna również uwzględniać ewolucję standardów raportowania ESG oraz zmieniające się wymogi regulacyjne, co pomoże przedsiębiorstwom skuteczniej integrować ESG ze swoją strategią i operacjami.

Podsumowując, realizacja celu pracy potwierdziła, że polityki ESG mają istotny wpływ na konkurencyjność i wiarygodność polskich firm, a ich wdrażanie stanowi strategiczną odpowiedź na rosnące wymagania rynkowe i regulacyjne. Pomimo istniejących wyzwań i ograniczeń, ESG staje się ważnym narzędziem zarządzania, które przekształca się z kosztu w realną wartość dodaną dla przedsiębiorstw.

Bibliografia

Delmas M. A., Burbano V. C., *The Drivers of Greenwashing*, California Management Review, 2011, wyd. 1, tom 54, s. 64–87.

Dziewota-Jabłońska J., Ratman-Kłosińska I., *Weryfikacja technologii środowiskowych jako potencjalne narzędzie wspierające system raportowania ESG – ujęcie teoretyczne*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2024.

Gemra K., Grygiel-Tomaszewska A., Ocicka B., Panas J., Rudzka I., Turek, *Zarządzanie aspektami ESG – wyzwania i szanse dla zrównoważonej transformacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, 2024.

Kryński A., Kramer M., Caekelbergh A. F., *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem, Systemowe zależności pomiędzy polityką, prawem, zarządzaniem i techniką*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Ling T. T., Wang K., Sueoyshi T., Wang D. D., *ESG: Research Progress and Future Prospects*, Sustainability, 2021, wyd. 21, tom 13, nr 11663.

Łudzińska K., *Od społecznej odpowiedzialności do ESG w zarządzaniu. Wybrane aspekty*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2024.

Śledziewska K., Włoch R., *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

Wyrwich-Płotka S. M., Pisz I., *Zarządzanie ryzykiem jako kluczowy element raportowania ESG zgodnie z dyrektywą CSRD z perspektywy łańcucha dostaw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2024, tom 68, nr 5, s. 27-42.

Źródła internetowe

Badanie KPMG *Stan Raportowania Zrównoważonego Rozwoju – Edycja 2024*, <https://kpmg.com/pl/pl/home/insights/2025/01/badanie-stanu-raportowania-zrownowazonego-rozwoju-edycja-2024.html> (dostęp: 08.07.2025).

Dyrektywa w sprawie należytej staranności przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju, <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/dyrektywa-w-sprawie-nalezytej-starannosci> (dostęp: 16.04.2025).

EFRAG opublikował wytyczne dotyczące stosowania ESRS, <https://www.gov.pl/web/finanse/efrag-opublikowal-wytyczne-dotyczace-stosowania-esrs> (dostęp: 05.07.2025).

Firma GTC, *Raport ESG 2021 r.*, <https://www.gtcgroup.com> (dostęp: 17.04.2025).

Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce – Dobre Praktyki 2022*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2022/> (dostęp: 17.04.2025).

Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce – Dobre Praktyki 2023*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2023/> (dostęp: 17.04.2025).

Polskie Stowarzyszenie ESG, *II Ogólnopolski Raport ESG 2024 „Szanse i Ryzyka”*, <https://polskiestowarzyszenieesg.pl/2024/02/28/ii-ogolnopolski-raporcie-esg-2024-szanse-i-ryzyka/> (dostęp: 17.04.2025).

Przedsiębiorstwa aktywne w 4 kwartale 2024 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-aktywne-w-4-kwartale-2024-r-42,1.html> (dostęp: 08.07.2025).

Przedsiębiorstwa niefinansowe według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2021 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe-wedlug-rodzajow-i-miejsc-prowadzenia-dzialalnosci-w-2021-roku,32,3.html> (dostęp: 08.07.2025).

Przedsiębiorstwa niefinansowe według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2022 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe-wedlug-rodzajow-i-miejsc-prowadzenia-dzialalnosci-w-2022-roku,32,4.html> (dostęp: 08.07.2025).

Przedsiębiorstwa niefinansowe według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2023 roku, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe-wedlug-rodzajow-i-miejsc-prowadzenia-dzialalnosci-w-2023-roku,32,5.html> (dostęp: 08.07.2025).

Raport Transformacja Energetyczna w Polsce 2023 r., <https://ungc.org.pl/raport-transformacja-energetyczna-w-polsce/> (dostęp: 17.04.2025).

Sprawozdanie Zrównoważonego Rozwoju LPP, <https://www.lpp.com/zrownowazony-rozwoj/sprawozdanie-zrownowazonego-rozwoju/#nasze-publicacje> (dostęp: 05.07.2025).

Sprawozdawczość ESG – nowe przepisy wdrażające CSRD, <https://www.gov.pl/web/finanse/sprawozdawczosc-esg--nowe-przepisy-wdrazajace-csrd> (dostęp: 05.07.2025)

Wytyczne do raportowania ESG. Przewodnik dla spółek. https://www.gpw.pl/pub/GPW/ESG/Wytyczne_do_raportowania_ESG.pdf (dostęp: 16.04.2025).

IMPLEMENTATION OF ESG POLICIES IN ENTERPRISES

Abstract: In the face of growing global challenges related to environmental, social, and economic conditions, the ESG (Environmental, Social, Governance) concept is gaining importance as a tool for responsible and sustainable organizational management. This article presents the essence of ESG policies, their theoretical foundations, and regulatory frameworks affecting business operations, particularly in the context of European Union regulations. Attention is also given to the importance of non-financial reporting and its impact on stakeholders, including investors and financial institutions. The research section analyzes data from 2021 to 2024, considering ESG reports of companies listed on the stock exchange, reports from the Polish ESG Association, information from the Central Statistical Office, and individual company reports. The results indicate a dynamic increase in the number of companies implementing ESG policies and the growing significance of these actions in enhancing business competitiveness and credibility. The article concludes with key challenges and economic benefits arising from the adoption of ESG practices.

Keywords: ESG policies, corporate social responsibility, enterprise

CZĘŚĆ IV. WSPÓŁCZESNE WYZWANIA ZARZĄDZANIA I RELACJI RYNKOWYCH

KAMIL JUREK

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0009-0384-8078

LOGISTYKA OSTATNIEJ MILI A DOŚWIADCZENIA KLIENTA

Streszczenie: W ostatnich latach logistyka "ostatniej mili" stała się kluczowym elementem zarządzania łańcuchem dostaw i przewagi konkurencyjnej firm. Klienci oczekują szybkich i tanich dostaw, co stawia przed firmami logistycznymi wyzwania związane z kosztami, terminowością i rosnącymi oczekiwaniami, szczególnie w kontekście rozwoju e-commerce. Badania przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego wykazały, że firmy logistyczne dostosowują swoją ofertę, jakość usług i ceny do preferencji klientów, a także skutecznie wykorzystują nowe technologie, o czym świadczy wysoki poziom zadowolenia respondentów.

Słowa kluczowe: logistyka ostatniej mili, preferencje klientów, usługi logistyczne

Wstęp

Dynamiczny rozwój branży e-commerce w ostatnich latach wymusił zmiany w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Szczególnego znaczenia nabiera ostateczny etap tego łańcucha tzw. ostatnia mila. Ten końcowy etap okazuje się najbardziej istotny, kosztowny i skomplikowany w całym procesie logistycznym. Logistyka ostatniej mili, jest jedną z najważniejszych części składowych łańcucha dostaw oraz kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa logistycznego. Ma bowiem istotne znaczenie dla budowania pozytywnych doświadczeń klienta. Ten etap jest też bardzo kosztowny. Jak szacują eksperci rynku logistycznego, obsługa ostatniej mili stanowi często nawet 50% kosztów całego łańcucha dostaw. Jednocześnie współczesny klient detaliczny chce otrzymywać swoje przesyłki w ekspresowym tempie z zachowaniem szczególnego bezpieczeństwa i w atrakcyjnych cenach. Z jednej strony koszty związane z obsługą tego odcinka łańcucha dostaw, z drugiej terminowość i rosnące oczekiwania klientów to

główne wyzwania jakim muszą sprostać firmy logistyczne. Celem przeprowadzonych badań było poznanie preferencji klientów dotyczących korzystania z usług logistycznych na ostatnim odcinku łańcucha dostaw tzw. ostatniej mili. Artykuł powstał wyniku zainteresowań autorów. Jest on także, uzupełnieniem luki badawczej, niewiele jest bowiem opracowań dotyczących tej tematyki, zwłaszcza wyników badań bezpośrednich skierowanych do klientów firm logistycznych.

Pojęcie i istota logistyki ostatniej mili

Dawniej proces zakupowy klientów trwał dłuższej niż obecnie, bo każdy z nich musiał pojechać do sklepów, porównać oferty i następnie podjąć decyzję o zakupie. Dawniej klienci mogli skorzystać z dwóch rodzajów przesyłek: usług pocztowych w przystępnych cenach i droższych – kurierskich. Dziś klienci mają większy dostęp do dóbr za pomocą e-commerce i znacznie szerszy wybór dostaw, które dzięki rozwojowi e-commerce stały się bardziej powszechne i tańsze. Konsumenci mogą też odbierać przesyłki w punktach odbioru w dogodnym momencie zgodnie z ideą *out-of-home delivery*. Jednocześnie dynamiczny rozwój branży e-commerce zmienił zachowania i przyzwyczajenia zakupowe klientów. To spowodowało coraz większe wymagania co do usług logistycznych dla tego sektora. Nie tylko ze względu na zwiększoną ilość ładunków, ale także ze względu na rosnące wymagania klientów, zwłaszcza co do czasu realizacji zamówień. Na znaczeniu zyskują dostawy realizowane tego samego lub następnego dnia. To z kolei wpływa na koszt obsługi logistycznej, zwłaszcza na ostatniej mili i wymusza zmiany w zarządzaniu procesami dostaw. Światowe Forum Ekonomiczne (WEF) wylicza, że o ile największą popularnością wciąż cieszą się zamówienia realizowane w terminie od 1 do 3 dni, to najszybciej rosnącym segmentem rynku są dostawy finalizowane tego samego dnia, które rosną w tempie 36 % rocznie (PwC, 2022). Wykres 1 pokazuje wzrost wartości rynku e-handlu w ciągu lat 2018-2022.

Biorąc pod uwagę ciągły dynamiczny rozwój tego rynku, rośnie zapotrzebowanie na przewoźników, magazyny i centra logistyczne. Szczególnego znaczenia nabiera końcowy etap łańcucha dostaw tzw. ostatnia mila. Nie jest to dosłownie ostatnia mila a odcinek, który muszą pokonać kierowcy, dostawcy czy kurierzy, aby doręczyć produkty do klienta końcowego. W skrócie jest to droga od magazynu do klienta. Wyraźny wzrost zamówień internetowych wiąże się z koniecznością usprawnienia logistyki ostatniej mili w wielu firmach. Ten końcowy etap okazuje się najbardziej istotny, kosztowny i skomplikowany w całym procesie logistycznym. Wynika to m.in. z uwarunkowań

prowadzenia działalności logistycznej w centrach miast, czy rosnącej roli rynku e-commerce. Logistyka ostatniej mili, jest jedną z najważniejszych części składowych łańcucha dostaw oraz kluczowym elementem przewagi konkurencyjnej. Ostatni etap procesu dostawy towaru do odbiorcy ma bowiem istotne znaczenie dla budowania pozytywnych doświadczeń klienta. Jak szacują eksperci rynku logistycznego, obsługa ostatniej mili stanowi często nawet 50% kosztów całego łańcucha dostaw. Skąd bierze się to obciążenie? Problem zaczyna się już od dużego rozdrobnienia punktów odbioru – klienci chcą bowiem odbierać przesyłki w domu, paczkomacie, punktach odbioru (PUDO) czy bezpośrednio w sklepie (model Click & Collect). Trzeba więc zagwarantować sprawną obsługę kilku kanałów dostawy. Na samym końcu mamy zaś jeszcze kontakt bezpośredni – z kierowcą, czy też sprzedawcą. Cały ten dość skomplikowany etap ma szczególne znaczenie dla końcowej satysfakcji klienta z otrzymanej usługi oraz dla kształtowania jego przyszłej lojalności i przywiązania do marki. Aby zatem pozostać konkurencyjnymi na rynku, firmy muszą nieustannie pracować nad odpowiednią wydajnością oraz jakością realizacji procesu ostatniej mili, tak aby zaspokoić rosnące wymagania klientów e-commerce. W tabeli 1 poniżej zaprezentowano podstawowe modele dostawy w logistyce ostatniej mili.



Wykres 1. Wzrost wartości rynku e-commerce w Polsce w latach 2018-2027

Źródło: Opracowanie na podstawie PWC, *Perspektywa rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2018-2022*, <https://www.pwc.pl/pl/media/2022/2022-07-11-do-2027-wartosc-rynku-e-commerce-w-polsce-wzrosnie-o-ponad-94-mld-zl-do-187-mld-zl.html> (dostęp: 29.03.2023).

Tabela 1. Modele dostawy w logistyce ostatniej mili

Model	Opis modelu
Od drzwi do drzwi	Model opiera się na dostarczeniu przesyłki przez operatora do samych drzwi nabywcy; jest on najstarszym modelem, dość popularnym i jednocześnie najbezpieczniejszym rozwiązaniem. Nadawca, jak i odbiorca przesyłki nie muszą wychodzić z domu by korzystać z tej usługi. Model ten pozwala na krótki czas reakcji przez użytkowników. Wadą tego rozwiązania jest niepewność odbiorców czy w chwili dostarczenia paczki przez kuriera odbiorca będzie w miejscu zamieszkania.
Dostawa poza domem	Koncepcja ta zakłada połączenia dwóch form dostaw do ostatecznego klienta. Przesyłka zostaje dostarczona do punktu w miejscu dogodnym dla odbiorcy tak, aby mógł odebrać paczkę w drodze z pracy do domu. Takie rozwiązanie pozwala na konsolidację przesyłek oraz obniżenie kosztów zużytych zasobów (kierowcy, samochody).
Automaty paczkowe	Automaty paczkowe (paczkomaty) służą korzystającym do nadawania i odbierania przesyłek paczkowych. Urządzenie jest zbudowane z kilku szafek z mechanizmem otwierającym za pomocą kodów QR albo kodów numerycznych. Od operatora paczkomatu do odbiorcy wysyłany jest kod, z którego korzysta klient przy odbiorze przesyłki. Głównymi zaletami tego rozwiązania jest dostępność paczkomatów 24 godziny/ na dobę przez 7 dni w tygodniu przez 356 dni w roku. Wadą tego rozwiązania jest ograniczona kubatura skrytki paczkomatu i jej wytrzymałość. Wyklucza się także przechowanie takich produktów jak np. lodówki, kuchenki itp.
PUDO (Pick Up Drop Off) punkt (specjalnie wyznaczany do tego miejsce)	Usługa ta ma rodowód z koncepcji Click& Collection. Założeniem tego systemu dostarczania są wskazane miejsca odbioru przesyłek, zlokalizowane blisko miejsca zamieszkania klienta lub biura odbiorcy. Wybierane są pod względem długości otwarcia lokali. Punkty te są lokalizowane w takich miejscach jak: centra handlowe, sklepy spożywcze, kioski czy też stacje benzynowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Kawa, *Out-of-Home Delivery as a Solution of the Last Mile Problem in E-commerce*, [w:] P. Golinska-Dawson, K.-M. Tsai, M. Kosacka-Olejnik (red.), *Smart and Sustainable Supply Chain and Logistics – Trends, Challenges, Methods and Best Practices*, Springer Cham, 2020, s. 28-32.

W celu usprawnienia ostatniego etapu doręczenia przesyłki do klienta, przedsiębiorstwa logistyczne, centra dystrybucyjne, firmy kurierskie, operatorzy pocztowi, ale też sieci usługowo-handlowe, sięgają coraz częściej po nowoczesne rozwiązania technologiczne. I tak na przykład w magazynie albo w centrum dystrybucyjnym – skrócenie czasu, który upłynął od momentu złożenia zamówienia przez klienta u sprzedawcy do chwili dostarczenia towaru do kupującego, osiągnąć można dzięki wdrożeniu systemu wspierającego całościowe zarządzanie

procesami magazynowymi, a także rozładunkiem i załadunkiem. Krytyczne znaczenie ma tu jednak tzw. ostatnia mila, czyli dostarczenie towaru z centrum logistycznego do odbiorcy. Do najtrudniejszych wyzwań związanych z logistyką ostatniej mili zaliczyć można przede wszystkim wzrost zamówień wymagających sprawnej logistyki i bardzo krótkie terminy dostaw niektórych towarów (w przypadku lekarstw czy produktów z krótką datą przydatności do spożycia) do miejsca docelowego. Im więcej zamówień (szczególnie wymagających przewozu w specyficznych warunkach), tym bardziej złożony proces logistyczny ostatniej mili. Stąd firmy logistyczne muszą podołać różnym wyzwaniom, aby procesy te były efektywne. Najważniejszymi są między innymi szybkość odpowiedzi na oczekiwania klientów, elastyczność działania, sprawność w dostawach, ale także szybkość w adaptacji do nowych warunków. Klient oczekuje także niskich kosztów dostawy. Kolejnym wyzwaniem jest zapewnienie sprawnej komunikacji w czasie rzeczywistym pomiędzy indywidualnymi dostawcami a dyspozytorem odpowiedzialnym za przebieg procesu i kontakt z odbiorcą. Ważna jest sprawność działania, ale niezwykle istotna jest także terminowość dostaw. Klient docelowy w momencie odbioru swojej przesyłki, ocenia jakość i czas trwania całego procesu logistycznego. Wywiera to ogromny wpływ na postrzeganie wizerunku firmy i na kolejne decyzje zakupowe. Sprawne i terminowe dostawy powinny być fundamentem każdej firmy logistycznej, która chce przetrwać na rynku w obecnych czasach i zadbać o dobre relacje z klientami. Usprawnienie logistyki ostatniej mili nie jest uzależnione tylko od funkcjonowania dostaw. Należy także przeanalizować cały łańcuch dostaw i usprawnić te elementy, które wymagają poprawy. Zarządzanie procesem logistyki ostatniej mili różni się w zależności od sektora. W branży B2B następuje to dwuetapowo: surowce są dostarczane do zakładu produkcyjnego, a następnie gotowe produkty są przewożone do sklepu, magazynu lub innego miejsca odbioru. W segmencie B2C, logistyka ostatniej mili jest skomplikowanym procesem głównie ze względu na problem pogodzenia wysokich kosztów dostaw z ich terminowością. Zwłaszcza w obszarze zurbanizowanym tworzą się problemy wynikające z generowania kosztów, poszukiwaniem miejsc parkingowych, z negatywnym zjawiskiem kongestii transportowej czy infrastrukturą logistyczną do przechowywania paczek by ostateczny klient mógł odebrać je w określonym czasie¹. Taką infrastrukturą punktową, szeroko wykorzystywaną, są między innymi automaty paczkowe. Ich cel zakłada dostarczenie

¹ N. Boichuk, *Logistyka ostatniej mili jako najdroższy odcinek łańcucha dostaw*, [w:] A. Łupicka, S. Koncek (red.), *Logistyka gospodarki światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2020, s. 125.

przesyłki do punktu, w którym odbiorca może ją odebrać w każdym dowolnym czasie. Automaty paczkowe mają też ważną cechę, a mianowicie odbiorca może w nim nadać przesyłkę dostarczając ją z powrotem do automatu i odsyłając do nadawcy². Podmioty gospodarcze świadczące usługi logistyczne muszą wychodzić na przekór oczekiwaniom klientów³. Kolejnym przykładem są punkty odbioru i nadań. Są to obiekty takie jak na przykład stacje paliw, sklepy, w których czas odbioru jest ograniczony ze względu na godziny otwarcia i zamknięcia takiego podmiotu⁴, ale i tak cechuje je duża dostępność dla klientów.

Innym problemem związanym z logistyką ostatniej mili jest jej wpływ na środowisko naturalne i emisja CO₂, szczególnie na w obszarach zurbanizowanych. Zrównoważony rozwój wymusza wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań z tego zakresu. Do takich unikatowych rozwiązań zalicza się ciężarówki z napędem elektrycznym i wodorowym. Nietypowym podejściem i mało stosowanym są rowery typu „cargo”. W trakcie trwania pandemii Covid-19 pojawiła się w literaturze także koncepcja wykorzystania robotów do świadczenia usług logistycznych. Nowe możliwości dostarczają dostawy za pomocą dronów czy też autonomicznych robotów dostawczych. Do sterowania tymi obiektami używa się obecnie operatora maszyny, a w przyszłości może być wykorzystana sztuczna inteligencja⁵.

Innym wyzwaniem dla logistyki ostatniej mili są wymagania współczesnego klienta, który chce otrzymywać swoje przesyłki w ekspresowym tempie z zachowaniem szczególnego bezpieczeństwa i w atrakcyjnych cenach dostaw. Obecnie także każdy konsument pragnie kontrolować statusy przesyłek na bieżąco, a wiele nowoczesnych systemów pozwala na udostępnienie klientom linku do śledzenia przesyłki w trybie rzeczywistym, co daje im poczucie kontroli nad całym procesem i jest dużym ułatwieniem. Dostosowanie się firm logistycznych do szybko zmieniających się warunków i wymagań klienta to podstawa rozwoju przedsiębiorstwa logistycznego. Szacuje się, że w 2021 roku aż 35 % konsumentów będzie korzystać

² Ł. Szewczyk, M. Trajer, *Ocena paczkomatów jako innowacyjnego narzędzia wspierającego łańcuch dostaw kurierskich*, *Ekonomika i Organizacja Logistyki*, 2(1), 2021, s. 103–110.

³ M. Kowalska, A. Kowalska-Fajczak, *Jakość usług logistycznych - rozwiązania wykorzystywane w ostatniej mili przez firmy kurierskie*, *Logistyka*, nr 2, 2017, s.42–44. Por. S. Smyk, *Dystrybucja fizyczna przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych jako kluczowe przedsięwzięcie „logistyki ostatniej mili”*, *Autobusy*, nr 6, 2017, s. 1531.

⁴ A. Kawa, *Out-of-Home Delivery as a Solution of the Last Mile Problem in E-commerce*, [w:] P. Gołinska-Dawson, K.-M. Tsai, M. Kosacka-Olechnik (red.), *Smart and Sustainable Supply Chain and Logistics – Trends, Challenges, Methods and Best Practices*, Springer Cham, 2020, s. 32.

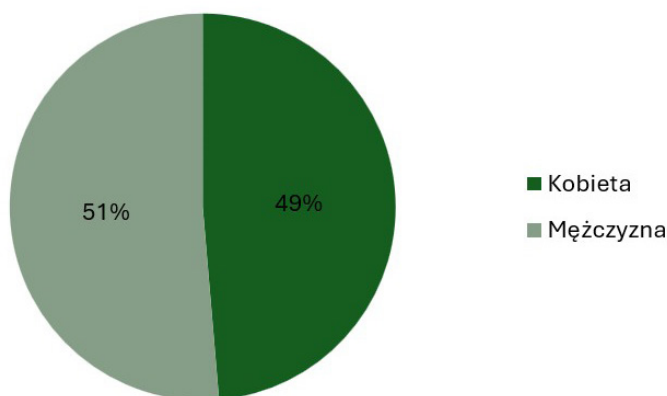
⁵ A. Białokozowicz, U. Ryciuk, *Wykorzystanie autonomicznych robotów dostawczych w usługach kurierskich ostatniej mili*, *Akademia Zarządzania*, Tom 6, Nr 3, 2022, s. 391–392. Por. M. Cichosz, *Drony w logistyce ostatniej mili - Innowacja wspierająca zrównoważoną logistykę*, [w:] P. Zagrajek, *Sektor lotniczy w erze transformacji społecznej i technologicznej: monografia dedykowana prof. Elżbiecie Marciszewskiej*, Warszawa 2020, s. 415–430.

przynajmniej raz w tygodniu z dostaw towarów do domu. Sprawna, wydajna i jakościowa logistyka ostatniej mili to podstawa do budowania przewagi konkurencyjnej i budowania trwałych relacji z klientami. Pomocne będzie także regularne korzystanie z nowoczesnych systemów wspierających logistykę ostatniej mili, ponieważ to sposób na wzrost efektywności i gwarancja szybszego reagowania na zmiany i oczekiwania klientów.

Metodologia oraz wyniki badań własnych

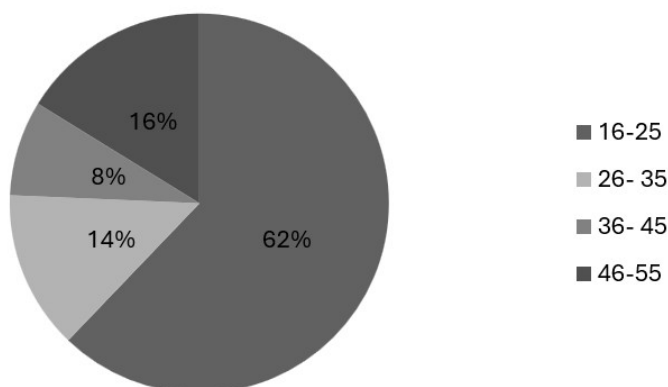
Celem przeprowadzonych badań było poznanie preferencji klientów dotyczących korzystania z usług logistycznych na ostatnim odcinku łańcucha dostaw tzw. ostatniej mili. W opracowaniu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety skierowanego do klientów firm logistycznych, analizę porównawczą oraz metodę opisową. Kwestionariusz ankiety został umieszczony w Internecie za pomocą platformy mediów społecznościowych. Ankieta została skierowana do 45 osób. W badaniu udział wzięło 37 respondentów w różnych kategoriach wiekowych. Badania zostały przeprowadzone od 04.03 do 22.03. 2023 r.

Wśród respondentów przeważali mężczyźni, którzy stanowili 51% ankietowanych (wykres 2).



Wykres 2. Respondenci według płci
Źródło: Badania własne.

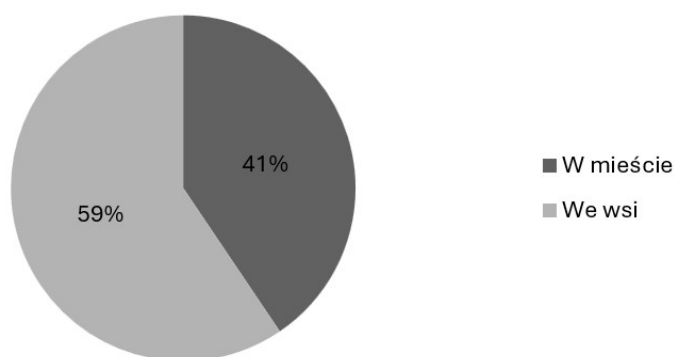
Największą część badanych, bo aż 62% stanowili respondenci w wieku 16 - 25 lat. Pozostałe grupy wiekowe stanowiły znacznie mniejszą część badanych osób, 16 % to osoby w przedziale wiekowym 46-55 lat. Prawie tyle samo, bo 14% było osób w wieku 26-35 lat. Najmniejszą część (8%) stanowiły osoby w wieku 36-45 lat (wykres 3).



Wykres 3. Respondenci według wieku

Źródło: Badania własne.

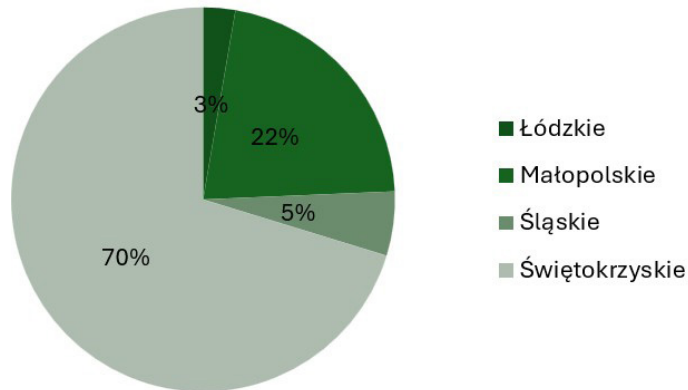
W mieście zamieszkiwało 41% respondentów a na obszarach wiejskich zamieszkiwało 59% badanych osób (wykres 4).



Wykres 4. Respondenci według miejsca zamieszkania

Źródło: Badania własne.

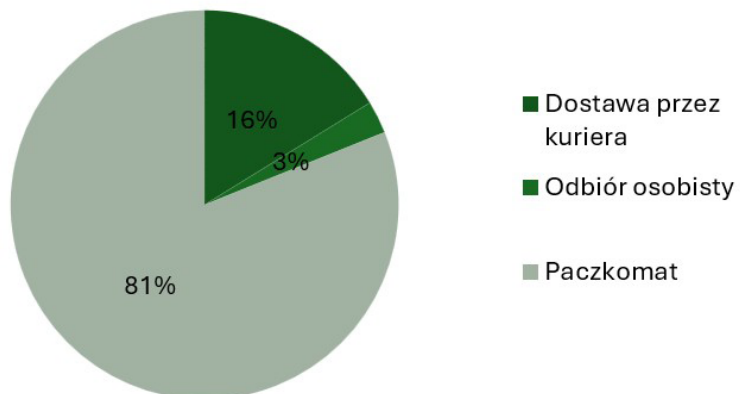
Strukturę respondentów według województw, w których zamieszkują przedstawia wykres 5. Na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety najwięcej osób odpowiedziało z województwa świętokrzyskiego.



Wykres 5. Respondenci według województw

Źródło: Badania własne.

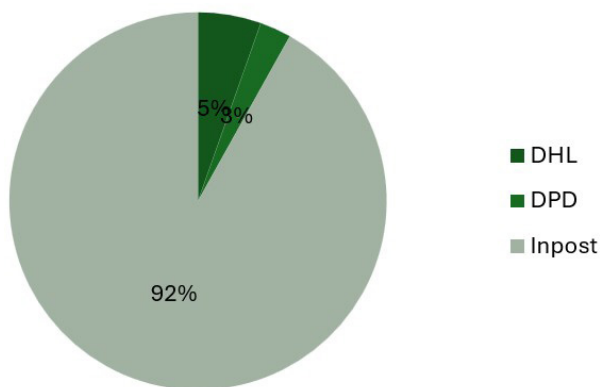
Badani respondenci przy zamawianiu przesyłek i ich odbiorze korzystali najczęściej z paczkomatów. Z takiej formy przy zamawianiu przesyłek korzystało 81% ankietowanych.



Wykres 6. W jaki sposób zamawia Pan/Pani swoje przesyłki?

Źródło: Badania własne.

Respondenci zostali zapytani z usług jakiej firmy kurierskiej korzystają najczęściej (wykres 7). Najwięcej spośród nich (92%) korzysta z paczkomatów Inpost.

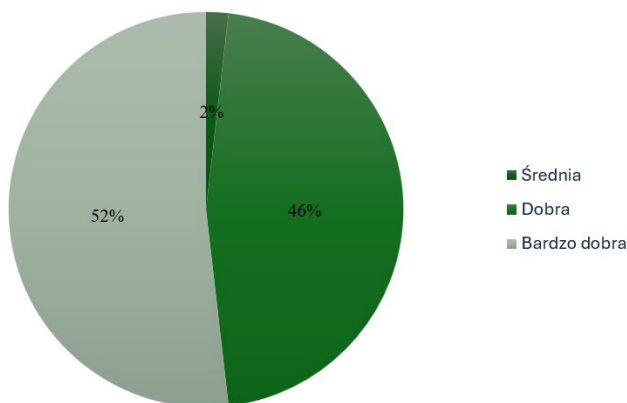


Wykres 7. Preferencje respondentów co do wyboru firmy kurierskiej w [%]

Źródło: Badania własne.

Wszyscy ankietowani (100% udzielonych odpowiedzi) była zadowolona z czasu dostarczania przesyłek.

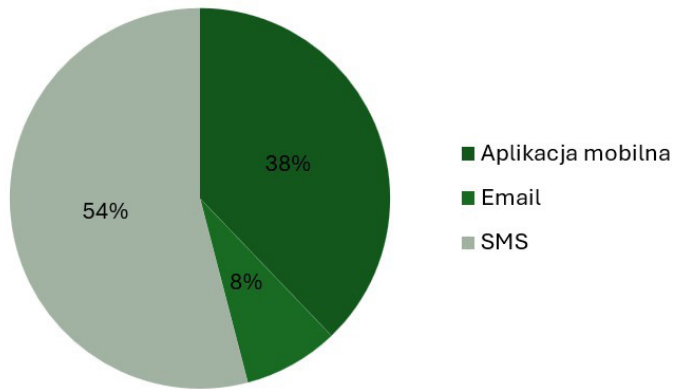
Na pytanie czy cena jest adekwatna do jakości świadczonych przez firmę kurierską usług zdecydowana większość respondentów oceniła firmy bardzo dobrze (52%) i dobrze (46%).



Wykres 8. Czy cena jest adekwatna do jakości usług?

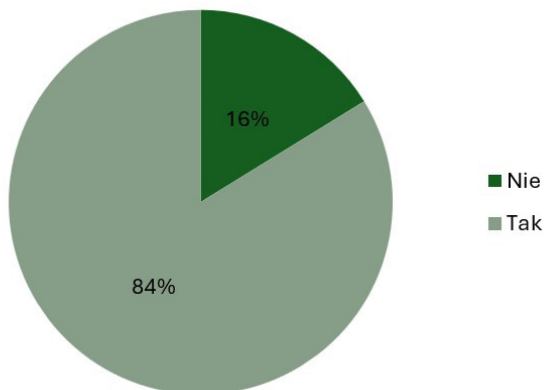
Źródło: Badania własne.

Respondenci zapytani o sposób odbioru powiadomień o przesyłce wskazali w większości wiadomość sms otrzymaną na telefon, a w dalszej kolejności poprzez aplikację mobilną.



Wykres 9. Sposób odbioru powiadomień o przesyłce
Źródło: Badania własne.

Respondenci deklarowali także w większości, że korzystają z usług do śledzenia przesyłek.



Wykres 10. Czy korzysta Pan/Pani z usług do śledzenia przesyłek?
Źródło: Badania własne.

Respondenci zostali zapytani o to, czy korzystają z chatbotów firm kurierskich i czy ta forma współpracy jest dla nich korzystna. Tylko 7 osób (18%)

odpowiedziało twierdząco, 51% nie miało zdania na ten temat, a 29% nie korzystało z chatbotów.

Wnioski

W opracowaniu została podjęta próba określenia preferencji klientów, dotyczących korzystania z usług logistycznych na ostatnim odcinku łańcucha dostaw tzw. ostatniej mili. W przeprowadzonych badaniach ankietowych dużą grupę osób stanowili młodzi ludzie w przedziale wieku 16-25 lat. Jest to grupa społeczna zaliczana do tzw. pokolenia Z, która dokonuje zakupów głównie drogą on-line.

1. Z badań wynika, że respondenci korzystają głównie z usług kurierskich typu poza domem. Większość badanych wskazała dostawy do automatów paczkowych jako te, z których korzystają najczęściej. Związane to było głównie z pozytywnym doświadczeniem z korzystania z takiego rodzaju dostaw, ich jakością oraz satysfakcją z ceny.
2. Wszyscy respondenci bardzo wysoko ocenili poziom swojego zadowolenia odnoszący się do ceny usług. Respondenci mają pozytywne doświadczenia ze współpracą z firmą Inpost i tę firmę wybierają najczęściej. W ich opinii zapewnia ona odpowiedni poziom komunikacji z uczestnikiem na odcinku ostatniej mili.
3. Z badań wynika, że respondenci korzystają z nowych technologii stosowanych do usprawnienia procesu dystrybucji (84%). Są to między innymi aplikacja powiadamiająca o przesyłce, aplikacja do śledzenia przesyłek. Niewiele osób korzysta natomiast z chatbotów.
4. Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować wniosek, że firmy logistyczne podążają za oczekiwaniami klientów dostosowując swoją ofertę, jakość świadczonych usług i cenę do oczekiwań klientów. Poza tym wydaje się, że dobrze radzą sobie z wykorzystaniem nowych technologii usprawniających ich pracę i oczekiwaniami klientów. Świadczy o tym poziom zadowolenia respondentów z jakości świadczonych usług.

Wynik wskazuje na dalszą eksplorację tematu i prowadzenie dalszych badań w tym kierunku, nie przeanalizowany w wystarczającym stopniu i należałoby prowadzić w dalszym ciągu badania dotyczące preferencji klientów, zwłaszcza wśród różnych grup pokoleniowych.

Bibliografia

- Boichuk N., *Logistyka ostatniej mili jako najdroższy odcinek łańcucha dostaw*, [w:] A. Łupicka, S. Konceka (red.), *Logistykacja gospodarki światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2020.
- Cichosz M., *Drony w logistyce ostatniej mili - Innowacje wspierające zrównoważoną logistykę*, [w:] P. Zagrajek, *Sektor lotniczy w erze transformacji społecznej i technologicznej: monografia dedykowana prof. Elżbiecie Marciszewskiej*, Warszawa 2020.
- Kawa A., *Out-of-Home Delivery as a Solution of the Last Mile Problem in E-commerce*, [w:] P. Golinska-Dawson, K.-M. Tsai, M. Kosacka-Olejnik (red.), *Smart and Sustainable Supply Chain and Logistics – Trends, Challenges, Methods and Best Practices*, Springer Cham, 2020.
- Kowalska M., Kowalska-Fajczak A., *Jakość usług logistycznych - rozwiązania wykorzystywane w ostatniej mili przez firmy kurierskie*, *Logistyka*, nr 2, 2017.
- PWC, *Perspektywa rozwoju rynku e-commerce w Polsce 2018-2022*, <https://www.pwc.pl/pl/media/2022/2022-07-11-do-2027-wartosc-ryнку-e-commerce-w-polsce-wzrosnie-o-ponad-94-mld-zł-do-187-mld-zł.html> (dostęp: 29.03.2023).
- Białokozowicz A., Ryciuk U, *Wykorzystanie autonomicznych robotów dostawczych w usługach kurierskich ostatniej mili*, *Akademia Zarządzania*, Tom 6, Nr 3, 2022.
- Smyk S., *Dystrybucja fizyczna przesyłek kurierskich, ekspresowych i pocztowych jako kluczowe przedsięwzięcie „logistyki ostatniej mili”*, *Autobusy*, nr 6, 2017.
- Szewczyk Ł., Trajer M., *Ocena paczkomatów jako innowacyjnego narzędzia wspierającego łańcuch dostaw kurierskich*, *Ekonomika i Organizacja Logistyki*, 2(1), 2021.

LAST MILE LOGISTICS AND CUSTOMER EXPERIENCE

Abstract: In recent years, „Last Mile“ logistics has become a crucial element in supply chain management and a key competitive advantage for companies. Customers increasingly expect fast and affordable deliveries, posing challenges for logistics firms related to costs, punctuality, and growing expectations, especially with the rise of e-commerce. A diagnostic survey was conducted to understand customer preferences regarding last-mile logistics services. The research revealed that logistics companies are adapting their offerings, service quality, and pricing to meet customer expectations. Furthermore, they appear to be effectively utilizing new technologies to streamline their operations, as evidenced by the high satisfaction levels among respondents.

Keywords: last mile logistics, clients' preferences, logistics services

MICHAŁ MAKOŚA

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0006-4548-1700

CZYNNIKI STRESOGENNE WŚRÓD PRACOWNIKÓW BRANŻY LOGISTYCZNEJ

Streszczenie: Rozdział podejmuje temat motywacji pracowników w branży logistycznej. Autor rozpoczyna od teoretycznego wprowadzenia do problematyki stresu zawodowego, omawiając jego definicję. Następnie przedstawia charakterystykę pracowników aktywnych na rynku oraz czynniki, które najczęściej wpływają na poziom odczuwanego stresu. W pracy zawarte są wyniki badania ankietowego, którego celem była analiza głównych źródeł stresu oraz ocena ich intensywności według opinii pracowników. Na zakończenie przedstawiono wnioski płynące z przeprowadzonej analizy i badań.

Słowa kluczowe: stres zawodowy, branża logistyczna, źródła stresu

Wprowadzenie

Stres to zjawisko, które często występuje w naszym codziennym życiu. Zwykle kojarzymy go z negatywnymi i niepożądanymi skutkami, które wynikają z jego działania. W dzisiejszych czasach rynek pracy zmienia się w szybkim tempie, co wiąże się z rosnącymi wymaganiami, intensywną konkurencją i nieustannym naciskiem na osiągnięcie coraz lepszych rezultatów. W takiej rzeczywistości stres zawodowy staje się coraz bardziej powszechnym zjawiskiem i coraz częściej omawianym zarówno w literaturze, jak i w praktyce. Praca, która jeszcze niedawno kojarzyła się głównie jako źródło rozwoju i satysfakcji, obecnie coraz częściej staje się źródłem napięcia, frustracji i przeciążenia psychicznego. Problem ten dotyczy niemal wszystkich sektorów gospodarki, jednak szczególnie wyraźnie obserwuje się go w branży logistycznej, gdzie szybkie tempo pracy, odpowiedzialność za realizację dostaw i zmienne warunki pracy znacząco wpływają na wzrost stresu

wśród pracowników oraz na zwiększające się obciążenia emocjonalnego¹.

Poprzez właściwe zarządzanie stresem, pracownik jest w stanie systematycznie dążyć do osiągnięcia wyznaczonego celu, mimo napotykanego trudności i presji. Efektywne techniki oraz umiejętne radzenie sobie ze stresem mają bezpośredni wpływ na poprawę funkcjonowania organizacji w której pracuje. Osoba, która potrafi utrzymać emocjonalną równowagę i kontrolować napięcie, znajduje wsparcie w firmie, łatwiej identyfikuje się z miejscem pracy, które nie tylko spełnia jego potrzeby materialne, ale także dba o jego zdrowie psychiczne i stwarza warunki do samorozwoju. Taka postawa przyczynia się do zwiększenia wydajności pracownika oraz ogranicza negatywne skutki stresu, co przynosi korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji. W efekcie powstaje pozytywny mechanizm wzajemnych korzyści, który wzmacnia stabilność i rozwój obu stron.

Skuteczne zarządzanie stresem wśród pracowników zależy od odpowiedniego doboru metod redukcji i kontroli napięcia. Problemem badawczym są pytania, na które odpowiedzi uzyskano w przeprowadzonych analizach. Postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie są główne źródła stresu w miejscu pracy?
- Jakie techniki są najczęściej wykorzystywane w redukcji stresu i które z nich okazują się najskuteczniejsze?

Problem badawczy stanowi zbiór pytań dotyczących stresu w miejscu pracy. W związku z tym, celem badawczym jest zidentyfikowanie skutecznych i efektywnych metod radzenia sobie ze stresem według pracowników należących do różnych pokoleń.

Niniejszy artykuł ma na celu udzielenie odpowiedzi na te pytania, co stanowi główny powód jego powstania. Realizacja tego celu będzie możliwa poprzez przeprowadzenie badań ankietowych wśród pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe.

Stres w teorii

Pojęcie stresu, rozumiane jako czynnik wywołujący i kształtujący reakcje człowieka w sytuacjach trudnych, od dawna uznawane jest za temat złożony i wieloaspektowy. W literaturze psychologicznej można znaleźć wiele definicji tego zjawiska, które często różnią się między sobą i bywają nieprecyzyjne. W zależności od przyjętej koncepcji teoretycznej, stres był opisywany i analizowany na

¹ M. Gólc, *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2009.

różne sposoby przez licznych badaczy.

Zarówno w literaturze naukowej, jak i w praktyce psychologicznej, stres definiowany jest na wiele sposobów, co odzwierciedla jego skomplikowaną naturę i różnorodność sytuacji oraz reakcji, z jakimi się wiąże. Poszczególne definicje uwydatniają odmienne aspekty tego zjawiska, co jest efektem jego wielowymiarowego charakteru i różnic w podejściu badaczy reprezentujących takie dziedziny jak psychologia, medycyna czy nauki o zarządzaniu. Część z tych ujęć kładzie nacisk na biologiczne i emocjonalne przejawy stresu, podczas gdy inne zwracają uwagę na jego społeczne i środowiskowe przyczyny.

Tabela 1. Przegląd wybranych definicji stresu

Lp.	Autor	Definicja
1.	American Psychology Association	“Fizjologiczna lub psychologiczna reakcja na stresory wewnętrzne lub zewnętrzne”.
2.	Zimbardo i Gerrig	“Zespół specyficznych i niespecyficznych reakcji organizmu na bodźce, które zakłócają stan jego równowagi i wystawiają na próbę lub przekraczają jego zdolności radzenia sobie”.
3.	Definicja PWN	“Stan wzmożonego napięcia nerwowego, będący reakcją na działanie negatywnych bodźców fizycznych lub psychicznych”.

Źródło: N. Artienwicz, E. Jaworska, D. Korzeniowska, E. W. Maruszewska, *Nastrój, motywacja i stres w pracy księgowego a tworzenie informacji sprawozdawczej*, Instytut Prawa Gospodarczego Sp. z o.o., Katowice 2022.

Stres można podzielić na dwa główne rodzaje:

1. Eustres - tak zwany „pozytywny stres” pełni funkcję mobilizującą, wzmacniając naszą siłę, energię i determinację potrzebną do podjęcia działania oraz maksymalnego zaangażowania się w wykonywane zadania. Zewnętrzne bodźce pobudzają nas do szybkiego, instynktownego reagowania na pojawiające się sytuacje. Eustres, bo tak określa się ten rodzaj stresu, działa motywująco, wspiera efektywne procesy myślowe i sprzyja sprawnemu podejmowaniu decyzji oraz szybszemu działaniu².
2. Dystres - W odróżnieniu od eustresu, ten typ stresu nie niesie ze sobą żadnych pozytywnych skutków, gdyż wywołany jest przez negatywne, przykre i traumatyczne doświadczenia. Są to sytuacje, które prowadzą

² A. Kaczmarek, P. Curyło-Sikora, *Problematyka stresu—przegląd koncepcji*, Hygeia Public Health, 51(4), s. 317-321.

do głębokiego cierpienia zarówno na poziomie psychicznym, fizycznym, jak i duchowym. Do najczęstszych przyczyn dystresu zalicza się emocje takie jak smutek, poczucie osamotnienia, bezsilność, żal po stracie, napięcie, lęk, chroniczne zmęczenie, brak uznania, niepokój oraz poczucie bycia zdegradowanym³.

Stres stanowi naturalną odpowiedź organizmu na działanie stresora, czyli czynnika zewnętrznego lub wewnętrznego, który wywołuje napięcie i wymaga podjęcia przez organizm działań adaptacyjnych. Stresory mogą przybierać różne formy – od sytuacji zagrożenia, przez wymagające zadania, aż po codzienne trudności, które zakłócają wewnętrzną równowagę człowieka. W odpowiedzi na te bodźce organizm mobilizuje zasoby fizjologiczne i psychiczne, aby sprostać nowym wymaganiom, co stanowi istotę mechanizmu stresowego⁴.

Stresory można podzielić na kilka różnych rodzajów:

1. chronobiologiczne (rytm dobowy, przekraczanie sfer czasu, rytm tygodniowy, miesięczny, sezonowy)
2. fizyczne (klimat, hałas, oświetlenie, promieniowanie)
3. psychiczne (przeciążenie, przeszkody, konflikty, zagrożenia, deprivacje)
4. socjologiczne (relacje interpersonalne)

Każde miejsce pracy może stać się przestrzenią, w której pracownik napotyka czynniki powodujące silne napięcie emocjonalne. Innymi słowy, każda praca może prowadzić do stresu. Stresory związane z działalnością zawodową można klasyfikować na różne sposoby⁵:

- **czynniki środowiskowe** – odnoszące się do warunków, w jakich pracownik wykonuje swoje obowiązki, takich jak poziom hałasu czy temperatura otoczenia;
- **czynniki związane z pracą** – obejmujące charakter pracy, zakres zadań, wymagania, ilość obowiązków oraz stopień samodzielności w ich realizacji;
- **czynniki społeczne** – wynikające z relacji z innymi osobami, zarówno współpracownikami, jak i bliskimi spoza miejsca pracy.

³ M. Chrapieńska-Krupa, 14 kwietnia 2023 r., <https://spokojwglowie.pl/dystres-i-eustres/> (dostęp: 02.05.2025).

⁴ N. Artienwicz, E. Jaworska, D. Korzeniowska, & E. W. Maruszewska, *Nastrój, motywacja i stres w pracy księgowego a tworzenie informacji sprawozdawczej*, Instytut Prawa Gospodarczego Sp. z o.o., Katowice 2022, s. 84.

⁵ A. Mackiewicz, *Psychologia zwolnień – jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010, s. 196.

D. Fontana również podzielił stresory zawodowe na trzy główne kategorie, przedstawiając ich bardziej szczegółową klasyfikację⁶:

1. Trudności organizacyjne:

- brak wsparcia ze strony przełożonych i organizacji,
- długotrwała i uciążliwa praca w niekorzystnych godzinach,
- niska pozycja zawodowa, słabe wynagrodzenie i ograniczone możliwości awansu,
- zbędne procedury i biurokracja,
- niepewność zatrudnienia i brak stabilizacji.

2. Problemy wynikające z samej pracy:

- trudne relacje z klientami, współpracownikami lub podwładnymi,
- niedostateczne przygotowanie do wykonywanych obowiązków,
- wysoka odpowiedzialność związana z pełnioną funkcją,
- brak możliwości skutecznego działania czy pomocy innym,
- zbyt duże obciążenie pracą lub przeciwnie — jej niedobór.

3. Szczególne źródła stresu:

- niejasność w zakresie przydzielonych zadań,
- sprzeczne oczekiwania co do roli,
- skłonność do perfekcjonizmu,
- ograniczony wpływ na podejmowane decyzje,
- częste spięcia z przełożonymi,
- brak wsparcia od współpracowników,
- monotony charakter pracy,
- słaba komunikacja,
- nieodpowiednie metody zarządzania,
- konflikty pomiędzy członkami zespołu.

Analiza przeprowadzonych badań

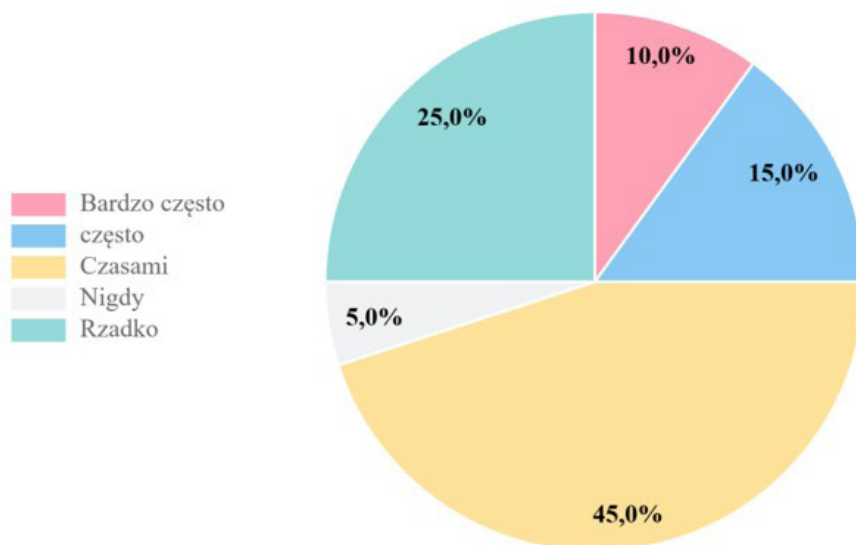
Badania zostały przeprowadzone w marcu 2025 roku, na terenie województwa świętokrzyskiego oraz mazowieckiego przy zastosowaniu metody sondażu diagnostycznego, techniki ankietowej oraz narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety. Do udziału zaproszono osoby pełnoletnie, aktywne zawodowo. Celem badania była analiza poziomu stresu oraz identyfikacja głównych czynników

⁶ J. M. Szaban, *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 367.

stresogennych wśród pracowników rozwijających swoją karierę zawodową w sektorze logistyki. Kwestionariusz ankiety zawierał osiemnaście pytań, z czego pierwsze sześć dotyczyło danych demograficznych ankietowanych, takich jak płeć, wiek, wykształcenie, zajmowane stanowisko, staż pracy na danym stanowisku oraz rodzaj umowy na jakiej wykonują swoją pracę.

Pozostałe pytania skupiały się na źródłach stresu zawodowego, częstotliwości jego odczuwania oraz stosowanych metodach radzenia sobie z napięciem psychicznym. Badanie objęło grupę 40 osób o zróżnicowanych cechach społeczno-demograficznych. Wśród respondentów znalazło się 28 mężczyzn i 12 kobiet, a wiek badanych mieścił się w przedziale od 18 do 55 lat.

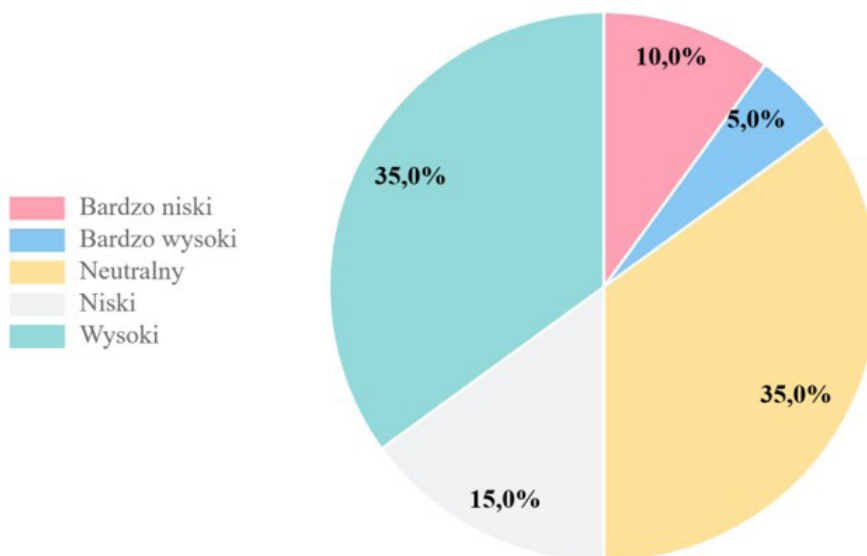
Respondenci biorący udział w badaniu reprezentowali zróżnicowane formy zatrudnienia. Wśród osób ankietowanych znalazły się zarówno osoby pracujące na podstawie umowy o pracę, jak i wykonujące swoje obowiązki w ramach umowy zlecenia. Część uczestników badania prowadzi również działalność gospodarczą i świadczy usługi w systemie B2B (business-to-business).



Wykres 1. Jak często Pan/i odczuwa stres związany z pracą?
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Analiza wyników ankiety wykazała, że większość respondentów (45%) czasami odczuwa stres związany z wykonywaną pracą. Znaczna część badanych przyznała, że stres pojawia się u nich często lub bardzo często, co wskazuje na wysokie

napięcie towarzyszące codziennym obowiązkom zawodowym. Tylko odsetek uczestników badania wskazała , że doświadcza go rzadko lub wcale.



Wykres 2. Oceń poziom stresu w swojej pracy?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Na pytanie o ocenę poziomemu stresu w miejscu pracy, wyniki ankiety pokazują, że odczuwanie stresu zawodowego jest zjawiskiem powszechnym. Znaczna część uczestników oceniła poziom stresu jako umiarkowany do wysokiego, wskazując, że napięcie i presja są nieodłącznym elementem ich codziennych obowiązków. Część badanych przyznała, że stres w pracy odczuwa stosunkowo rzadko lub neutralnie.

Tabela 1. Jak bardzo podane czynniki wpływają na Pana/i stres w miejscu pracy?

L. p.	Odpowiedzi	Ocena				
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
1.	Presja czasu	10,0	25,0	30,0	15,0	20,0
2.	Konflikty interpersonalne	15,0	10,0	20,0	10,0	45,0
3.	Brak wystarczającej liczby pracowników	5,0	30,0	30,0	10,0	25,0
4.	Problemy techniczne lub sprzętowe	15,0	15,0	35,0	15,0	20,0

L. p.	Odpowiedzi	Ocena				
		1	2	3	4	5
		%	%	%	%	%
5.	Brak jasnych procedur	15,0	30,0	10,0	15,0	30,0
6.	Nieprzewidywalność (np. opóźnienia, korki, błędy w dokumentacji)	5,0	10,0	40,0	10,0	35,0
7.	Zbyt duża liczba obowiązków	15,0	30,0	30,0	10,0	15,0
8.	Niskie wynagrodzenie	0,0	25,0	30,0	15,0	30,0
9.	Brak możliwości awansu	0,0	25,0	20,0	15,0	40,0

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła na wyodrębnienie kluczowych czynników wpływających na poziom stresu wśród ankietowanych pracowników. Wśród nich presja czasu została oceniona jako umiarkowane źródło napięcia – 30% respondentów wskazało średni poziom odczuwanego stresu, natomiast 25% oceniło jego nasilenie jako niskie. Warto jednak podkreślić, że dla 20% badanych presja terminów stanowiła czynnik o wysokim potencjale stresogennym, co dowodzi, że dla części osób tempo pracy jest istotnym wyzwaniem zawodowym.

Na szczególną uwagę zasługują konflikty interpersonalne, które zostały uznane za jedno z najpoważniejszych źródeł stresu. Blisko połowa badanych (45%) oceniła ich wpływ jako bardzo wysoki, podczas gdy jedynie niewielki odsetek (10-15%) przypisał im mniejsze znaczenie. Wyniki te wskazują, że napięcia w relacjach międzyludzkich pełnią istotną rolę w generowaniu stresu w środowisku pracy.

Kolejnym czynnikiem o wysokiej randze stresogennej okazał się niedobór kadry. Brak wystarczającej liczby pracowników 30% respondentów uznało za umiarkowany problem, a 25% określiło go jako poważne źródło stresu. Dla pewnej grupy badanych kwestia ta miała mniejsze znaczenie, jednak ogólny obraz wskazuje na realne obciążenie wynikające z przeciążenia obowiązkami.

Problemy techniczne oraz awarie sprzętu były postrzegane w sposób zróżnicowany. Dla 35% badanych były one umiarkowanym źródłem napięcia, natomiast 20% przypisało im istotny wpływ na swoje samopoczucie. Z kolei 15% respondentów uznało je za czynnik o niskim znaczeniu. Wskazuje to na zróżnicowany wpływ problemów technicznych w zależności od zajmowanego stanowiska i charakteru wykonywanej pracy.

Brak jasno sformułowanych procedur i zasad funkcjonowania organizacji również został wskazany jako poważne źródło stresu. Co trzeci respondent (30%) ocenił jego wpływ na najwyższym poziomie, a kolejne 30% uznało go za umiarkowany problem. Dane te potwierdzają, że nieprzejrzystość organizacyjna w istotnym stopniu przyczynia się do napięć, zwłaszcza w sytuacjach wymagających szybkich i zdecydowanych działań.

Nieprzewidywalność, przejawiająca się m.in. w opóźnieniach, utrudnieniach komunikacyjnych czy błędach w dokumentacji, również została zidentyfikowana jako istotny czynnik stresogenny. Dla 35% respondentów była to kwestia wywołująca znaczne napięcie, a 40% przypisało jej umiarkowane znaczenie. Tylko niewielki odsetek uczestników badania uznał ten problem za mało istotny, co dowodzi, że nieoczekiwane trudności są znaczącym obciążeniem psychicznym dla większości pracowników.

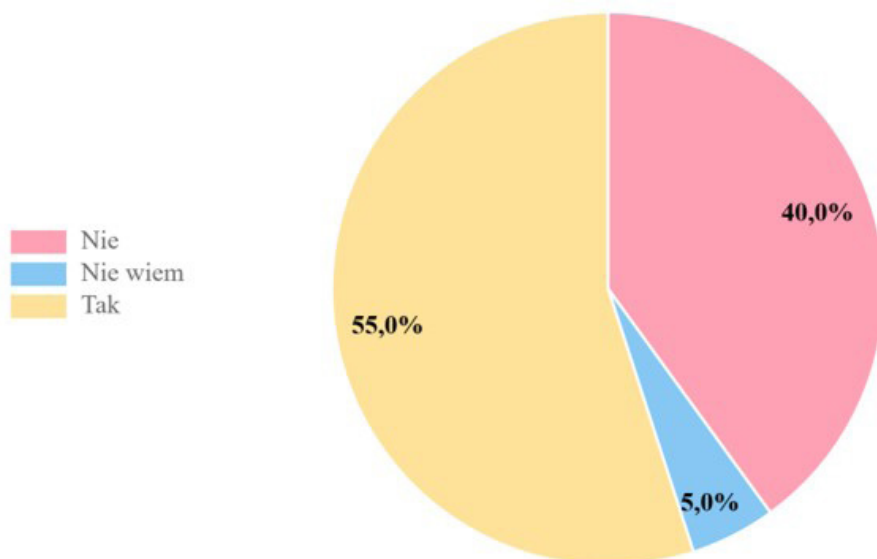
Przeciążenie obowiązkami także znalazło się wśród istotnych źródeł stresu. 30% badanych oceniło nadmiar zadań jako umiarkowany czynnik stresogenny, kolejne 30% przypisało mu nieco niższą wagę, a 15% określiło go jako bardzo poważne źródło napięcia. Wyniki te potwierdzają, że nadmierna liczba obowiązków jest problemem powszechnym, choć różni się intensywnością w zależności od indywidualnych doświadczeń.

Kwestia niskiego wynagrodzenia również została wyraźnie zaznaczona w ocenach respondentów. 30% badanych uznało ją za bardzo silny stresor, a kolejne 30% oceniło jej wpływ jako umiarkowany. 25% respondentów przypisało temu czynnikowi nieco niższą rangę, jednak warto podkreślić, że nikt nie wskazał, iż niskie zarobki nie wpływają na jego samopoczucie, co świadczy o powszechności tego problemu wśród uczestników badania.

Brak możliwości awansu zawodowego został określony jako kolejne poważne źródło stresu. 40% badanych oceniło jego wpływ na najwyższym poziomie, a dalsze 20-25% przypisało mu umiarkowaną siłę oddziaływania. Brak perspektyw rozwoju zawodowego stanowi dla wielu pracowników czynnik wywołujący poczucie frustracji i obniżonego komfortu psychicznego.

Podsumowując, analiza zebranych danych wykazała, że największe natężenie stresu wśród respondentów wywołują konflikty interpersonalne, ograniczone możliwości awansu oraz nieprzewidywalność codziennej pracy. Do istotnych czynników zaliczyć można także presję czasu, niedobory kadrowe oraz brak jasno określonych procedur. Problemy techniczne i przeciążenie obowiązkami, choć wpływają na stres w sposób bardziej zróżnicowany, również pozostają istotnym

obciążeniem. Niskie wynagrodzenie stanowi zaś czynnik stresogeny, który został zauważony przez wszystkich badanych, niezależnie od stopnia jego odczuwalności.

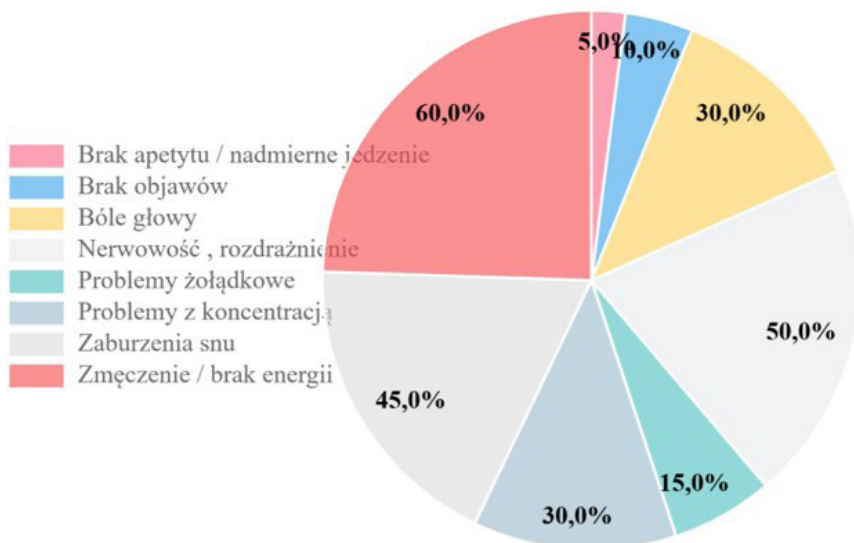


Wykres 3. Czy stres zawodowy wpływa na Pana/i zdrowie fizyczne lub psychiczne?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

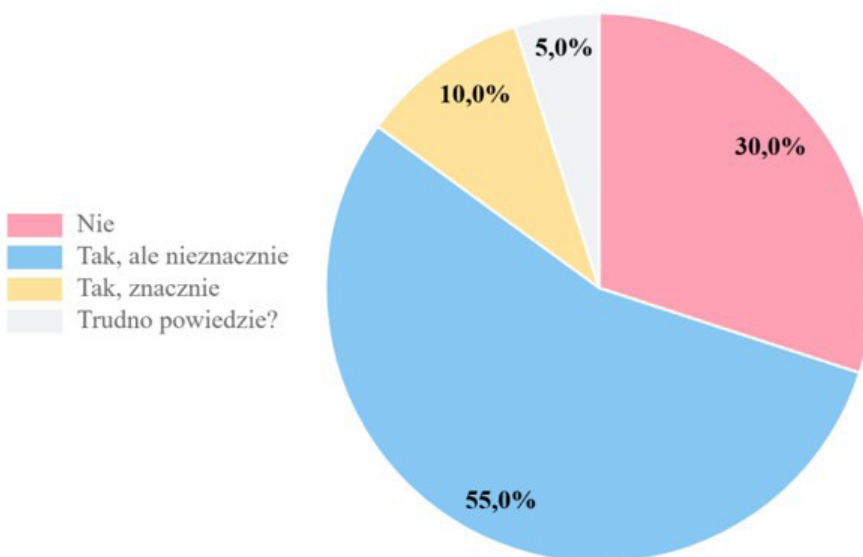
Na pytanie "Czy stres zawodowy wpływa na Pana/i zdrowie fizyczne lub psychiczne?" ponad połowa respondentów odpowiedziała, że stres wpływa na ich zdrowie niekorzystnie. 40% odpowiadających uznała, że stres w żaden sposób nie wpływa na ich zdrowie natomiast pozostałe 5% ankietujących odpowiedziało, że nie wie czy stres ma wpływ na ich zdrowie fizyczne i samopoczucie.

Respondenci na pytanie "Jakie objawy Pan/i odczuwa w wyniku stresu?" wymieniali różnorodne symptomy, zarówno fizyczne, jak i emocjonalne, które występują w wyniku stresujących sytuacji. Wśród odpowiedzi pojawiły się takie objawy jak bóle głowy (30%), problemy z zasypianiem (45%), a także uczucie nerwowości i rozdrażnienia (50%). Część osób wskazała na zmiany w apetycie, zarówno jego zwiększenie, jak i zmniejszenie (60%). Ponadto, respondenci często wspominali o trudności w koncentracji (30%) oraz uczuciu zmęczenia, mimo braku intensywnego wysiłku fizycznego.



Wykres 4. Jakież objawy Pan/i odczuwa w wyniku stresu?

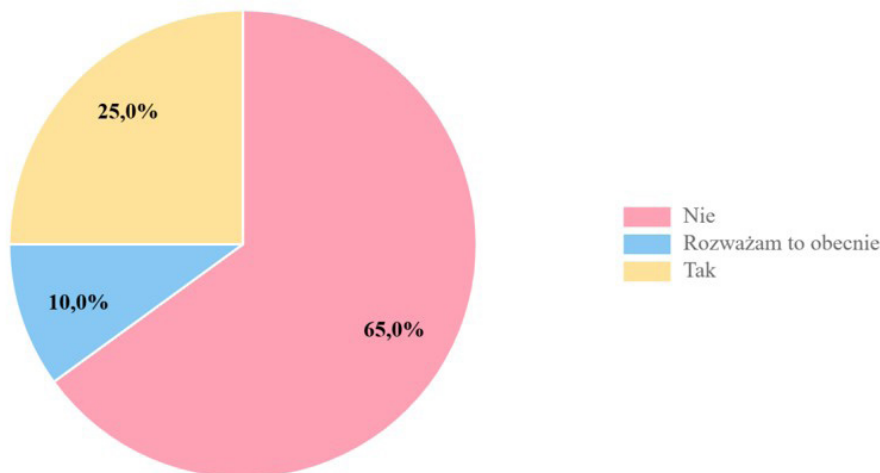
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.



Wykres 5. Czy stres wpływa na Pana/i relacje osobiste (rodzina, znajomi)?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

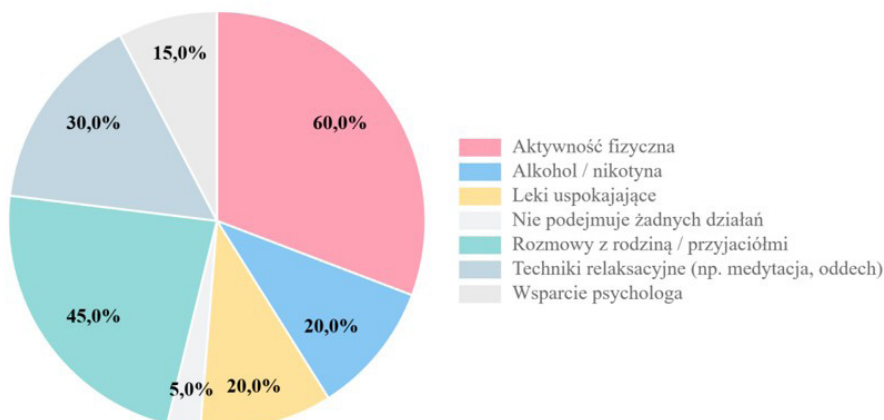
Na pytanie odnoszące się do wpływu stresu na relacje z rodziną czy też znajomymi ponad połowa ankietowanych odpowiedziała, że stres wpływa na ich relacje lecz nie znacznie. 30% ankietowanych odpowiedziało natomiast, że stres nie wpływa w żadnym stopniu na ich relacje z rodziną.



Wykres 6. Czy stres wpłynął kiedyś na Pana/i decyzję o zmianie pracy?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

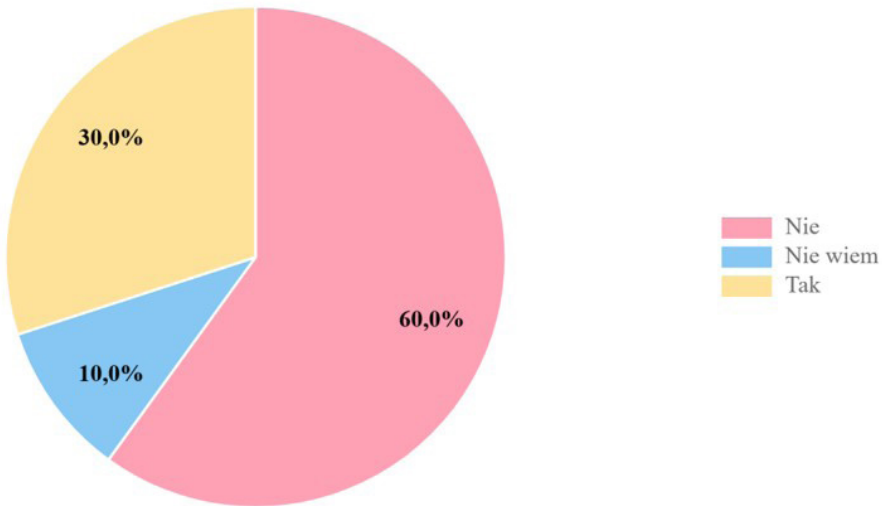
Respondenci na pytanie o zmianę pracy, większość ankietowanych odpowiedziała że nie planuje zmienić otoczenia. Pozostałe 35% odpowiadających obecnie rozważa zmianę pracy lub już to zrobiła.



Wykres 7. Jakie metody Pan/i stosuje, aby radzić sobie ze stresem?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Na pytanie odnoszące się do metod radzenia sobie ze stresem 60% odpowiadających radzi sobie ze stresem poprzez aktywność fizyczną. 45% ankietujących zaznaczyła, że poprzez rozmowę z rodziną lub przyjaciółmi redukuje poziom odczuwalnego stresu. Inni respondenci kolejno zaznaczali odpowiedzi że wykorzystują techniki relaksacyjne (30%), nikotynę lub alkohol oraz leki uspokajające.



Wykres 8. Czy Pana/i firma oferuje wsparcie psychologiczne lub programy wellbeingowe?

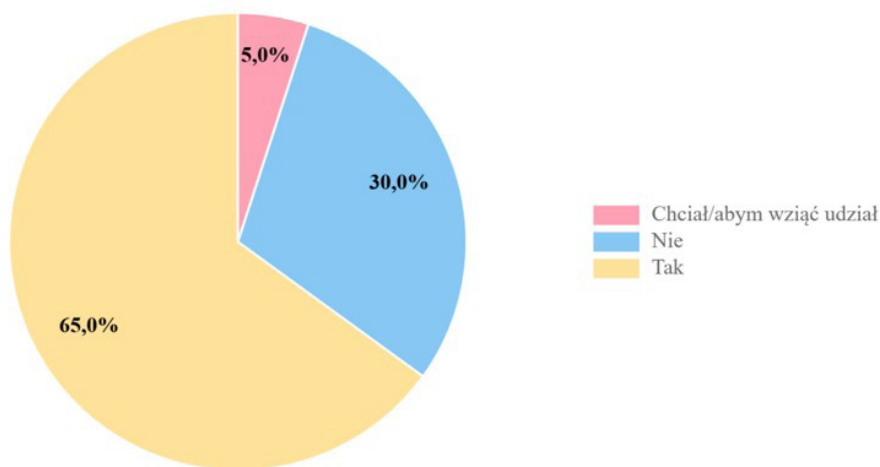
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Respondenci w różny sposób odpowiadali na pytanie: „Czy Pana/i firma oferuje wsparcie psychologiczne lub programy wellbeingowe?”. Większość ankietujących odpowiedziała, iż nie mieli żadnych szkoleń związanych z wellbeingiem. 30% odpowiedziała, że ma zapewnione w swoich miejscach pracy tego typu szkolenia.

Respondenci zostali zapytani, czy kiedykolwiek uczestniczyli w szkoleniu dotyczącym radzenia sobie ze stresem lub zarządzania emocjami. Odpowiedzi były zróżnicowane — część badanych zadeklarowała udział w tego typu szkoleniach, wskazując na wcześniejsze doświadczenia w rozwijaniu umiejętności związanych z regulacją emocji i redukcją stresu. Jednocześnie mniejsza grupa respondentów przyznała, że nie brała dotąd udziału w tego rodzaju zajęciach.

Respondenci, odpowiadając na pytanie o wpływ stresu w pracy na codzienne życie, wskazywali na różnorodne doświadczenia. Wśród pojawiających się odpowiedzi znalazły się wzmianki o odczuwanych bólach głowy, nerwowości czy też

poprzez nadmierne zajądanie stresu. Część badanych podkreślała, że stres zawodowy przekłada się na relacje rodzinne oraz ogranicza ich aktywność poza pracą. Pojawiały się także głosy wskazujące na zaburzenia snu, problemy z koncentracją oraz ogólny spadek motywacji. Jednocześnie niektórzy respondenci zaznaczali, że potrafią radzić sobie ze stresem i minimalizować jego wpływ na życie osobiste.



Wykres 9. Czy uczestniczył/a Pan/i kiedykolwiek w szkoleniu dot. radzenia sobie ze stresem lub zarządzania emocjami?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Ostatnim pytaniem które znalazło się w kwestionariuszu ankiety było pytanie o sposoby radzenia sobie z stresem. Respondenci wskazywali na różnorodne rozwiązania, między innymi aktywność fizyczna, mniej nadgodzin czy też szkolenia z zakresu radzenia sobie ze stresem.

Podsumowanie

Podsumowując, stres pozostaje złożonym zjawiskiem o wielowymiarowym charakterze, wpływającym zarówno na zdrowie psychiczne, jak i fizyczne. Zrozumienie mechanizmów jego powstawania oraz skutków jest kluczowe dla opracowywania skutecznych strategii prewencji i leczenia.

Wyniki dotychczasowych badań wskazują na potrzebę dalszych, pogłębionych analiz, szczególnie w kontekście indywidualnych różnic w reaktywności na stres oraz wpływu czynników środowiskowych. Rozwijanie interdyscyplinarnych podejść może przyczynić się do skuteczniejszego zarządzania stresem w różnych

grupach społecznych i zawodowych, co ma istotne znaczenie dla poprawy jakości życia i zdrowia publicznego.

Bibliografia

- Artienwicz N., Jaworska E., Korzeniowska D., Maruszewska E. W., *Nastrój, motywacja i stres w pracy księgowego a tworzenie informacji sprawozdawczej*, Instytut Prawa Gospodarczego Sp. z o.o., Katowice 2022.
- Chrapieńska-Krupa M., 14 kwietnia 2023 r., <https://spokojwglowie.pl/dystres-i-eustres/> (dostęp: 02.05.2025).
- Gólc M., *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2009.
- Kaczmarek A., Curyło-Sikora P., *Problematyka stresu—przegląd koncepcji*, Hygeia Public Health, 51(4), 2016.
- Mackiewicz A., *Psychologia zwolnień – jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*, Difin, Warszawa 2010.
- Szaban J. M., *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

STRESS FACTORS AMONG LOGISTICS INDUSTRY EMPLOYEES

Abstract: The chapter discusses the topic of employee motivation in the logistics industry. The author begins with a theoretical introduction to the issue of occupational stress, discussing its definition. Then he presents the characteristics of employees active on the market and the factors that most often affect the level of stress experienced. The work contains the results of a survey, the aim of which was to analyze the main sources of stress and assess their intensity according to the employees' opinions. Finally, the conclusions from the conducted analysis and research are presented.

Keywords: occupational stress, logistics industry, sources of stress

ZJAWISKO NEGATYWNYCH OPINII ONLINE I JEGO ZNACZENIE DLA RELACJI KONSUMENT-PRZEDSIĘBIORSTWO

Streszczenie: W dobie rosnącego znaczenia mediów społecznościowych, negatywne opinie o przedsiębiorstwach stały się powszechnym zjawiskiem, które ma potencjał wpływania na wizerunek marek oraz relacje z konsumentami. Celem artykułu jest zbadanie częstotliwości, z jaką konsumenci spotykają się z negatywnymi opiniami w Internecie, ich reakcji na tego rodzaju treści oraz postrzegania organizacji, które nie podejmują działań w odpowiedzi na krytyczne komentarze

Słowa kluczowe: negatywne opinie, media społecznościowe, komunikacja kryzysowa, zachowania konsumentów, marketing internetowy

Wstęp

Współczesny, zglobalizowany i technologicznie rozwinięty świat sprawia, że Internet stał się kluczowym źródłem informacji oraz platformą komunikacji. Według raportu Digital 2025: Poland¹, w Polsce na początku 2025 roku z Internetu korzystało prawie 90% wszystkich obywateli. Około 71% badanych wskazało, że wykorzystuje Internet do poszukiwania informacji. Natomiast 56,5% wskazało bezpośrednio, że korzystają z niego by dowiadywać się więcej na temat produktów i marek.

Stąd też wirtualna przestrzeń ma istotny wpływ na konsumentów, kształtując ich zachowania rynkowe, opinie i decyzje zakupowe. W tym kontekście

¹ S. Kemp, *Digital 2025: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (dostęp: 06.04.2025).

reputacja marki w sieci stała się jednym z najważniejszych determinantów jej sukcesu lub porażki².

Komunikacja online różni się znacząco od tradycyjnych form interakcji. Przede wszystkim odbywa się z wykorzystaniem cyfrowych narzędzi i platform, co stwarza zarówno nowe możliwości, jak i wyzwania dla przedsiębiorstw. Kontakt w przestrzeni internetowej nie jest tożsamy z bezpośrednim, tradycyjnym spotkaniem, dlatego przedsiębiorstwa muszą podejmować działania angażujące konsumentów, dostarczać im rzetelnych informacji, zapewniać spójność przekazu oraz umożliwiać wyrażanie opinii³.

Jedną z takich właśnie form komunikacji jest pozostawianie przez konsumentów opinii w postaci recenzji na temat produktów lub usług przedsiębiorstwa w sieci. Temat internetowych opinii użytkowników jest szeroko omawiany w badaniach z różnych dziedzin zarządzania. W marketingu, recenzje klientów traktowane są jako kluczowe źródło informacji, które wpływają na wybór produktów podczas podejmowania decyzji zakupowych. Stanowią one także istotny element wywiadu marketingowego, badań marketingowych oraz nieformalnej komunikacji w Internecie, a także strategii promocji e-sklepów⁴.

Dlatego problem badawczy zgłębiany w ramach tego badania, został wyrażony przez pytanie⁵ - jakie znaczenie mają negatywne opinie online względem zachowania konsumentów i wizerunku przedsiębiorstwa? Natomiast celem tego badania było zrozumienie, jak często polscy internauci spotykają się z negatywnymi opiniami w sieci i jak postępują gdy takowe zobaczą oraz jak oceniają organizacje, które nie podejmują działań względem takiej sytuacji.

Asumptem do przeprowadzenia badania były indywidualne zainteresowania autora w kwestiach marketingu internetowego, komunikacji online oraz podobnych.

Aby poznać odpowiedź na postawione powyżej pytanie badawcze i zrealizować założony cel badawczy przeprowadzone zostały następujące czynności:

1. Narracyjny przegląd literatury teoretycznej dotyczącej komunikacji online, reagowania na negatywne recenzje i innych kluczowych zagadnień związanych z tematem. Metodą badawczą była analiza krytyczna

² D. Ivakina, K. Piojda, *Kształtowanie procesów tworzenia i funkcjonowania reputacji marki w sieci*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2022, nr 3, s. 26.

³ Ibidem.

⁴ S. Sobolewska, *Opinie klientów jako czynnik wpływający na zaufanie do podmiotów branży e-handlu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 17, s. 129.

⁵ A. M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 158, s. 32.

literatury.

2. Ankietyzacja przeprowadzona online z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety skonstruowanego na podstawie zidentyfikowanych wcześniej kwestii teoretycznych.

Przeprowadzona analiza ma charakter ilościowo-jakościowy. Szczegółowe aspekty związane z metodyką naukową badania znajdują się w części empirycznej.

Przegląd literatury

Opinie użytkowników w sieci pełnią rolę nieformalnej wymiany informacji, oferując różnorodne oceny dotyczące produktów i usług, które przekazywane są przez osoby nieznające się nawzajem. Charakteryzują się dużą dostępnością, długotrwałością i szybkim rozprzestrzenianiem się⁶.

Z drugiej strony, niektórzy badacze wskazują, że nadmiar informacji może negatywnie wpływać na konsumentów⁷. Konsumentci mają ograniczoną zdolność przetwarzania danych, co prowadzi do błędów w selekcji informacji, a także przypisywania wiarygodności anonimowym opiniom, które często są niepełne i nieprecyzyjne. Mimo to, recenzje internautów pozostają jednym z głównych źródeł opinii. Ponadto, są one często kluczowym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji zakupowych.

Konsumentci często sięgają po opinie innych użytkowników, ponieważ uznają je za wiarygodne źródło informacji. Opinie klientów mogą zatem istotnie wpływać na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Co istotne, opinie pozytywne i negatywne wywierają różny wpływ na zachowania konsumentów. W literaturze⁸ podkreśla się, że negatywne komentarze są dla organizacji bardziej szkodliwe niż to, co mogą zyskać dzięki pozytywnym recenzjom. Co więcej, krytyczne opinie trafiają do szerszego grona odbiorców i mają dłuższy okres oddziaływania niż ich pozytywne odpowiedniki. Warto również zaznaczyć, że z biegiem lat konsumenci stali się bardziej wymagający i skłonni do wyrażania krytyki.

Dzieje się tak, ponieważ informacje negatywne są zwykle uznawane za bardziej diagnostyczne. Są też częściej kojarzone bezpośrednio z rzeczywistością

⁶ S. Sobolewska, *Opinie klientów ...*, op. cit.

⁷ Ibidem.

⁸ C. Li, G. Cui, L. Peng, *Tailoring management response to negative reviews: The effectiveness of accommodative versus defensive responses*, "Computers in Human Behavior" 2018, nr 84, s. 272.

jakością produktu, podczas gdy te pozytywne przypisuje się raczej wpływowi norm społecznych⁹.

To sprawia, że obecność takich opinii tworzy problematyczną sytuację dla przedsiębiorstwa. Można nawet pokusić się o stwierdzenie, że duża liczba takich komentarzy mogłaby spowodować kryzys wizerunkowy dla przedsiębiorstwa.

Pojęcia "sytuacja problemowa" i "kryzys" są często używane zamiennie, jednak różnią się one istotą i stopniem zagrożenia, które niosą dla organizacji. Odpowiednie działania, podjęte w odpowiednim czasie, mogą zależeć od precyzyjnego zdiagnozowania problemu, z jakim organizacja się zmagą. Sytuacja problemowa wiąże się z zagrożeniem, które może, ale nie musi się zmaterializować, i jest stanem, w którym organizacja znajduje się przez dłuższy czas. W tym kontekście zagrożenie odnosi się do potencjalnych trudności, które mogą wystąpić, jednak nie muszą być natychmiastowe ani pewne. Sytuacja problemowa, z definicji, jest momentem przejściowym, który odbiega od normy, w którym nieoczekiwane wydarzenie prowadzi do zagrożenia. Stanowi to złożony zbiór interakcji i powiązań, które wymagają rozwiązania, aby organizacja mogła powrócić do stabilności¹⁰.

W rozwiązywaniu sytuacji problemowej istotne jest podjęcie odpowiednich działań, które pozwolą na korektę niezadowolającego stanu rzeczy. Jeśli te działania nie zostaną wdrożone, może dojść do eskalacji problemu, który przekształci się w kryzys. Kryzys, w przeciwieństwie do sytuacji problemowej, to stan wysokiego ryzyka, który może powstać wskutek przyczyn naturalnych lub ludzkich błędów i często prowadzi do konfliktu między różnymi stronami. Kryzys charakteryzuje się wysokim poziomem niepewności i presją, zarówno zewnętrzną (często wywołaną przez media), jak i wewnętrzną, związaną z koniecznością podjęcia działań naprawczych. W tym przypadku problem wymyka się spod kontroli organizacji, zagrażając jej stabilności i dalszemu funkcjonowaniu. Konsekwencje kryzysu są trudne do przewidzenia i często wymagają reakcji, które zmierzają do przywrócenia równowagi¹¹.

Zarządzanie kryzysem różni się od zarządzania sytuacją problemową. Sytuacja kryzysowa wymaga szczególnych działań w ramach public relations, które polegają na przewidywaniu, identyfikowaniu, ocenie oraz odpowiedzi na problemy mogące wpłynąć na relacje przedsiębiorstwa z jej otoczeniem. Ważne jest, by organizacje rozumiały kryzys nie tylko jako zagrożenie, ale także jako potencjalną

⁹ T. Allard, L. H. Dunn, K. White, *Negative reviews, positive impact: Consumer empathetic responding to unfair word of mouth*, "Journal of Marketing" 2020, nr 84, s. 87.

¹⁰ M. Kiczka, *Akceleracja procesu komunikowania się w dobie mediów społecznościowych. Implikacja dla zarządzania kryzysowego w organizacji*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 157, s. 96-98.

¹¹ Ibidem.

szansę na wprowadzenie innowacji i rozwoju. Mimo iż sytuacje problemowe mogą prowadzić do kryzysu, odpowiednie rozwiązanie problemu może stworzyć organizacji nowe możliwości, które wcześniej nie były dostępne. Właściwa reakcja na sytuację problemową może nie tylko przywrócić organizację do stabilności, ale także poprawić jej wizerunek i pozycję w oczach opinii publicznej¹².

Na podstawie tego rozróżnienia można stwierdzić, że zarówno sytuacje problemowe, jak i kryzysowe, stanowią nieodłączny element zarządzania organizacjami, wymagającym umiejętności przewidywania i szybkiego reagowania, aby minimalizować negatywne skutki i w pełni wykorzystać pojawiające się szanse¹³.

Wyniki badań

W celu zgromadzenia materiału empirycznego niezbędnego do rozwiązania postawionego w pracy problemu badawczego zastosowano metodę badania ankietowego. Metoda ta polega na udzielaniu przez wyraźnie określoną grupę osób (respondentów) odpowiedzi na pytania tworzące świadomy, logiczny i spójny zestaw, służący do realizacji celów naukowych.

W badaniu wykorzystano technikę komputerowo wspomaganego wywiadu internetowego (CAWI), polegającą na przekazywaniu respondentom pytań ankietowych za pośrednictwem sieci internetowej. Zaletą tej techniki jest wyeliminowanie wpływu ankietera na przebieg badania (m.in. niewłaściwego sposobu zadawania pytań, błędnej kolejności czy ewentualnych nadużyć), a także niższe koszty jego realizacji – dostęp do oprogramowania umożliwiającego przeprowadzenie tego typu badań jest powszechny i często bezpłatny. Warto jednak zauważyć, że mimo licznych zalet, technika CAWI wiąże się również z pewnymi ograniczeniami. Należą do nich m.in. ryzyko nieudzielenia odpowiedzi na niektóre pytania bez informowania osoby prowadzącej badanie, a także możliwość wypełnienia ankiety przez osoby niebędące częścią próby badawczej, które mimo wszystko uzyskały dostęp do formularza.

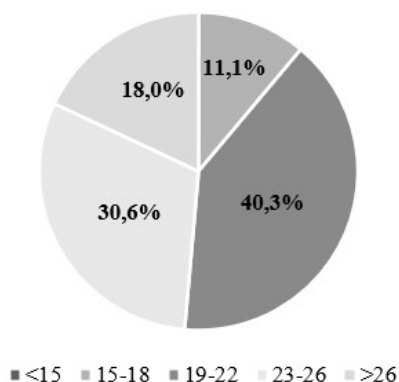
Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety internetowej. Do jego zalet zaliczyć można:

- wysoką jakość uzyskiwanych danych,
- możliwość większej kontroli nad czasem i miejscem wypełnienia ankiety przez respondentów.

¹² Ibidem.

¹³ Ibidem.

Badanie przeprowadzono w dniach 14.10.2024 – 18.10.2024. Łącznie wzięły w nim udział 74 osoby. Dobór próby miał charakter probabilistyczny. Wśród uczestników znalazły się osoby w różnym wieku, zamieszkujące różne miejscowości oraz posiadające zróżnicowany poziom wykształcenia. Strukturę społeczno-demograficzną respondentów przedstawiono na wykresach 1-3.

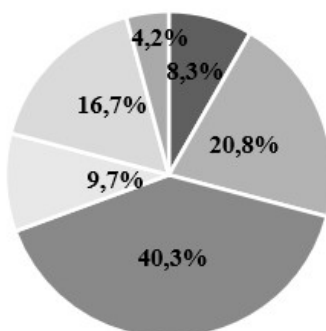


Wykres 1. Struktura respondentów ze względu na wiek

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

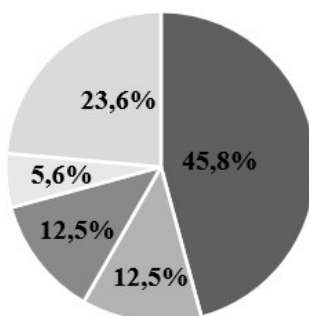
Największą grupę uczestników badania stanowiły osoby w wieku od 19 do 22 lat, które odpowiadały za 40,3% wszystkich respondentów. Drugą pod względem liczebności grupę tworzyły osoby w przedziale wiekowym od 23 do 26 lat, stanowiące 30,6% badanych. Udział osób powyżej 26. roku życia wyniósł 18%, natomiast najmniej liczną grupę stanowili respondenci w wieku od 15 do 18 lat, którzy stanowili 11,1% ogółu. Uzyskane dane jednoznacznie wskazują na przewagę młodych dorosłych w strukturze wiekowej badanej próby.

Pod względem wykształcenia największą grupę uczestników badania stanowiły osoby z wykształceniem średnim zawodowym (po technikum), które obejmowały 40,3% respondentów. Drugą co do liczebności grupę tworzyły osoby z wykształceniem średnim ogólnym (po liceum), stanowiące 20,8% badanych. Wykształceniem wyższym pierwszego stopnia (licencjackim lub inżynierskim) legitymowało się 16,7% uczestników. Po 9,7% próby stanowili respondenci z wykształceniem zawodowym oraz średnim zawodowym (po technikum). Wykształcenie podstawowe zadeklarowało 8,3% badanych. Najmniej liczną grupę stanowili natomiast uczestnicy z wykształceniem wyższym drugiego stopnia (magnisterskim i wyższym), którzy stanowili 4,2% ogółu respondentów.



- Podstawowe
- Średnie ogólne (po liceum)
- Średnie zawodowe (po technikum)
- Zawodowe
- Wyższe (licencjat, inżynierskie)
- Wyższe (magisterskie i wyższe)

Wykres 2. Struktura respondentów ze względu na wykształcenie
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

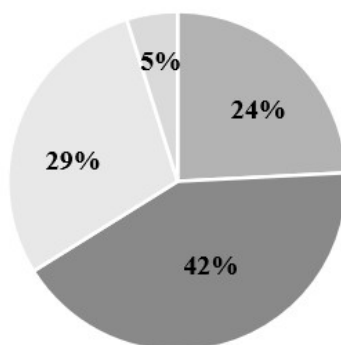


- do 50 tys.
- 50- 100 tys.
- 101 - 200 tys.
- 201 - 500 tys.
- powyżej 500 tys.

Wykres 3. Struktura respondentów ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której mieszkają

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Prawie połowę uczestników badania (45,8%) stanowiły osoby zamieszkujące miejscowości liczące do 50 tysięcy mieszkańców. Drugą co do wielkości grupę (23,6%) tworzyli respondenci z miast o liczbie ludności przekraczającej 500 tysięcy. Po 12,5% badanych pochodziło z miejscowości liczących od 50 do 100 tysięcy mieszkańców oraz od 101 do 200 tysięcy mieszkańców. Najmniej liczną grupę, stanowiącą 5,6% wszystkich respondentów, tworzyły osoby mieszkające w miejscowościach o populacji od 201 do 500 tysięcy mieszkańców.



■ **Nigdy** ■ **Rzadko** ■ **Od czasu do czasu** ■ **Dość często** ■ **Bardzo często**

Wykres 4. Jak często spotykasz się z negatywnymi opiniami na profilach firm w mediach społecznościowych?

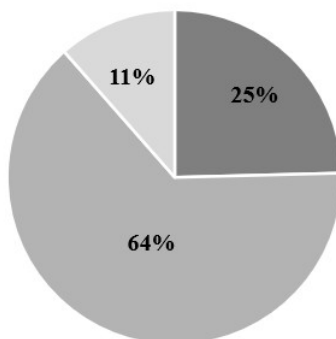
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Zjawisko negatywnych opinii pojawiających się na profilach przedsiębiorstw w mediach społecznościowych jest powszechnie rozpoznawalne. Wśród osób biorących udział w badaniu nie znalazła się ani jedna, która zadeklarowałaby, że nigdy nie natknęła się na tego typu treści w sieci. 24% respondentów przyznało, że spotyka się z nimi rzadko. Największy odsetek ankietowanych, bo aż 42%, zadeklarował, że obserwuje takie sytuacje sporadycznie – zdarzają się one co jakiś czas. Kolejna grupa, obejmująca 29% uczestników badania, wskazała, że natrafia na negatywne komentarze stosunkowo często. Z kolei 5% badanych przyznało, że są one dla nich zjawiskiem bardzo częstym. Jest to istotne z punktu widzenia kolejnych wniosków z badania.

Zdecydowana większość respondentów, bo aż 64%, zadeklarowała, że po zauważeniu negatywnego komentarza na profilu danej marki ich naturalnym odruchem jest sprawdzenie, czy przedsiębiorstwo w jakikolwiek sposób odniosło się do przedstawionych zarzutów. Świadczy to o tym, że badani wykazują zainteresowanie argumentacją przedsiębiorstwa i chcą poznać jej punkt widzenia. To z kolei otwiera przed markami realną szansę na zastosowanie skutecznej strategii komunikacyjnej, która może pomóc w ograniczeniu potencjalnych strat wizerunkowych oraz odbudowie zaufania konsumentów.

Warto jednak zwrócić uwagę na istotny odsetek badanych – 25% – którzy przyznali, że zupełnie ignorują tego typu wpisy. Taka postawa może być ciekawym punktem wyjścia do pogłębionych badań mających na celu zrozumienie

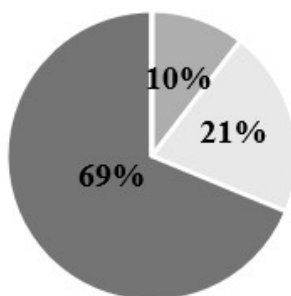
motywacji stojących za brakiem reakcji. Co równie interesujące, 11% uczestników badania stwierdziło, że nie interesuje ich, jak przedsiębiorstwo odnosi się do negatywnych komentarzy, co może świadczyć o ich ogólnej obojętności wobec strategii komunikacyjnych podejmowanych przez marki w mediach społecznościowych.



- Ignoruję
- Sprawdzam czy firma odniosła się do zarzutu
- Czytam opinię, ale nie sprawdzam czy firma odniosła się do niej

Wykres 5. Jak reagujesz, gdy widzisz negatywne opinie na profilu firmy?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.



- Zdecydowanie negatywnie
- Raczej negatywnie
- Neutralnie

Wykres 6. Jak oceniasz firmy, które pozostawiają negatywne opinie bez odpowiedzi?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Najlichniesza grupa respondentów, bo aż 69%, zadeklarowała, że brak reakcji przedsiębiorstwa na negatywne opinie w sieci nie wywołuje u nich żadnych szczególnych emocji ani przemyśleń. Innymi słowy, są wobec takiej postawy neutralni. Najczęściej wskazywanym argumentem w tej sytuacji była świadomość konsumentów, że przy dużej liczbie opinii, zarówno pozytywnych jak i negatywnych, czasem ciężko jest znaleźć akurat te negatywne i odpowiedzieć na wszystkie. Jednocześnie część badanych stwierdziła, że oczekiwaliby odniesienia się przynajmniej do części z pozostawionych komentarzy lub złożenie wyjaśnienia poprzez jakieś środki masowej komunikacji.

Być może dlatego wśród pozostałych 31% uczestników badania pojawiły się raczej negatywne odczucia wobec marek, które nie podejmują próby reakcji na krytykę. Może to sugerować, że część konsumentów oczekuje od przedsiębiorstw aktywności w obszarze komunikacji kryzysowej i interpretuje milczenie jako przejaw lekceważenia lub braku profesjonalizmu. Taka postawa ze strony przedsiębiorstw może więc skutkować osłabieniem ich wizerunku w oczach bardziej wymagających odbiorców. Przedsiębiorstwa powinny wziąć to pod uwagę w procesie podejmowania decyzji dotyczącej strategii w takiej sytuacji problematycznej. Co też istotne – żaden z badanych nie określił tej praktyki jako pozytywnej.

Podsumowanie

Współczesny rozwój technologii oraz zglobalizowana przestrzeń internetowa znacząco wpływają na sposób, w jaki konsumenci podejmują decyzje zakupowe i kształtują swoje opinie o organizacjach. W tym kontekście negatywne opinie w sieci stały się powszechnym zjawiskiem, które może mieć istotne konsekwencje dla reputacji przedsiębiorstw. Celem artykułu było zbadanie częstotliwości, z jaką konsumenci spotykają się z negatywnymi opiniami w Internecie, ich reakcji na tego rodzaju treści oraz postrzegania organizacji, które nie podejmują działań w odpowiedzi na krytyczne komentarze. Dzięki przeprowadzonej ankietyzacji udało się zrealizować zamierzony cel badawczy.

Przeprowadzone badania wskazują, że negatywne komentarze są powszechnym zjawiskiem w Internecie, z którym spotyka się niemal każdy użytkownik. W szczególności badani wskazali, że doświadczają tego zjawiska stosunkowo często, a najwięcej osób (64%) po zauważeniu negatywnego komentarza na profilu organizacji, sprawdza, czy dana jednostka odpowiedziała na zarzuty. To podkreśla istotność odpowiedzi ze strony podmiotów gospodarczych, które mają szansę na poprawę swojego wizerunku oraz odbudowanie zaufania konsumentów.

Warto zaznaczyć, że tylko 25% badanych ignoruje negatywne opinie, co otwiera przestrzeń dla dalszych badań nad motywacjami stojącymi za takim zachowaniem. Z kolei 11% uczestników badania zadeklarowało obojętność wobec reakcji organizacji na negatywne komentarze, co może świadczyć o zróżnicowanych oczekiwaniach wobec działań podejmowanych przez podmioty w obszarze komunikacji kryzysowej.

Najistotniejszym wnioskiem z badania jest to, że większość respondentów (69%) nie reaguje emocjonalnie na brak odpowiedzi przedsiębiorstwa na negatywne opinie, jednak pojawiają się przesłanki, że organizacje powinny podejmować działania w odpowiedzi na krytykę, aby uniknąć ewentualnych negatywnych konsekwencji dla wizerunku. Tylko 31% badanych wyraziło negatywne odczucia wobec podmiotów, które nie podejmują żadnych działań w odpowiedzi na krytykę, co sugeruje, że milczenie może być postrzegane jako brak profesjonalizmu lub lekceważenie opinii konsumentów.

Wnioski te wskazują na potrzebę przyjęcia odpowiedniej strategii komunikacji kryzysowej, szczególnie w obliczu rosnącej roli mediów społecznościowych jako platformy wymiany informacji. Organizacje, które potrafią odpowiednio reagować na krytykę, mogą wzmocnić swoją pozycję na rynku, budując zaufanie konsumentów oraz poprawiając swój wizerunek. Z kolei brak reakcji, choć przez część konsumentów może być traktowany jako przejaw obojętności, może prowadzić do utraty zaufania, co w dłuższej perspektywie negatywnie wpłynie na wyniki finansowe i reputację przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Allard T., Dunn L. H., White K., *Negative reviews, positive impact: Consumer empathetic responding to unfair word of mouth*, "Journal of Marketing" 2020, nr 84.
- Iwakina D., Piojda K., *Kształtowanie procesów tworzenia i funkcjonowania reputacji marki w sieci*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2022, nr 3.
- Jeszka A. M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 158.
- Juszczyk S., *Wiarygodność badań online – refleksje metodologiczne*, „Journal of Continuing Education” 2023, nr 3.
- Kiczka M., *Akceleracja procesu komunikowania się w dobie mediów społecznościowych. Implikacja dla zarządzania kryzysowego w organizacji*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 157.

Li C., Cui G., Peng L., *Tailoring management response to negative reviews: The effectiveness of accommodative versus defensive responses*, "Computers in Human Behavior" 2018, nr 84.

Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.

Sobolewska S., *Opinie klientów jako czynnik wpływający na zaufanie do podmiotów branży e-handlu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, nr 17.

Staniszewska M., *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations” 2013, nr 9.

Źródła internetowe

Kemp S., *Digital 2025: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (dostęp: 06.04.2025).

THE PHENOMENON OF NEGATIVE ONLINE REVIEWS AND ITS SIGNIFICANCE FOR THE CONSUMER-BUSINESS RELATIONSHIP

Abstract: In the era of growing importance of social media, negative reviews about businesses have become a widespread phenomenon with the potential to significantly influence brand image and consumer relationships. The aim of this article is to examine how frequently consumers encounter negative opinions online, how they respond to such content, and how they perceive organizations that choose not to respond to critical comments.

Keywords: negative reviews, social media, crisis communication, consumer behavior, online marketing

STYL ODPOWIEDZI NA NEGATYWNE OPINIE W SIECI A NASTAWIENIE KONSUMENTÓW DO PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W dobie dynamicznego rozwoju technologii cyfrowych oraz powszechnej obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej, komunikacja z klientami – szczególnie w kontekście opinii i komentarzy – staje się kluczowym elementem strategii budowania wizerunku marki. Szczególną uwagę zwraca się dziś na sposób, w jaki firmy reagują na negatywne opinie publikowane przez konsumentów w mediach społecznościowych, na forach czy w serwisach recenzyjnych. Celem artykułu jest analiza wpływu formy odpowiedzi na percepcję marki przez odbiorców.

Słowa kluczowe: negatywne opinie, media społecznościowe, komunikacja marketingowa, zachowania konsumentów, marketing internetowy

Wstęp

Złożoność współczesnego otoczenia biznesowego, charakteryzującego się intensyfikacją procesów globalizacyjnych i postępem technologicznym, wymusza na organizacjach konieczność ciągłej transformacji. Przejście do gospodarki opartej na wiedzy potęguje te tendencje, wymagając od liderów proaktywnego podejścia i poszukiwania nowych modeli biznesowych¹. Efektem tych zmian jest coraz częstsza obecność firm w Internecie oraz wykorzystywanie social mediów w regularnej działalności wielu firm, począwszy od startupów, poprzez małe i średnie przedsiębiorstwa, a skończywszy na dużych korporacjach². Według raportu

¹ M. Gorzelana - Dziadkowiec, K. Firlej, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej przez małe przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2021, nr 17, s. 38.

² M. Smits, S. Mogos, *The impact of social media on business performance*, “ECIS 2013 Completed Research”, 2013, s. 2.

Digital 2024: Global Overview Report³, prawie 68% populacji całego świata korzysta z Internetu, a 64% ma założone przynajmniej jedno konto w social mediach. Liczby te sukcesywnie z roku na rok zwiększają się, dlatego obecność firm w Internecie oraz sposób, w jaki kreują tam swój wizerunek nabiera, coraz większego znaczenia. Obecność marek w serwisach społecznościowych powinna być traktowana jako strategiczne przedsięwzięcie zmierzające do budowania trwałych relacji z konsumentami. Celem tych działań jest nie tylko zwiększenie świadomości marki, ale przede wszystkim kształtowanie jej postrzegania i pozycjonowanie jako podmiotu otwartego na dialog i zorientowanego na potrzeby odbiorców⁴. Dlatego media społecznościowe stanowią niezwykle cenne narzędzie w arsenale przedsiębiorstw. Pozwalają one na prowadzenie zaawansowanych badań rynku, umożliwiając głęboką analizę struktury i potrzeb grupy docelowej. Dzięki nim firmy zyskują wgląd w opinie i postawy konsumentów wobec marki, co pozwala na dostosowanie strategii marketingowych. Aktywna obecność w social media umożliwia bezpośrednią, dwustronną komunikację z interesariuszami, budując silniejsze relacje z klientami. Ponadto media społecznościowe stwarzają unikalną okazję do angażowania odbiorców w proces tworzenia marki, co przekłada się na zwiększenie lojalności klientów⁵. Jako że zachowania konsumentów obejmują nie tylko decyzje zakupowe, ale także to, jak postrzegają firmy, budują lojalność, reagują na odpowiedzi, obsługę klienta i jak te interakcje wpływają na ich przyszłe decyzje.

Toteż problem badawczy zgłębiany w ramach tego badania, został wyrażony przez pytanie⁶ – jak styl odpowiedzi na negatywne opinie w sieci wpływa na postrzeganie firmy i jej wizerunek w oczach klientów? Natomiast celem badawczym była analiza wpływu formy odpowiedzi na percepcję marki przez odbiorców.

Asumptem do przeprowadzenia badania były indywidualne zainteresowania autora w kwestiach marketingu internetowego, komunikacji online oraz podobnych.

Aby poznać odpowiedź na postawione powyżej pytanie badawcze i zrealizować założony cel badawczy przeprowadzone zostały następujące czynności:

³ S. Kemp, *Digital 2025: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (dostęp: 06.04.2025).

⁴ K. Sanak-Kosmowska, *Pomiar skuteczności komunikacji marketingowej w social mediach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 526, s. 86.

⁵ A. Całka, B. Mróz-Gorgoń, *Rola mediów społecznościowych w procesie komunikacji marketingowej – przykład marek modowych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11, s. 126.

⁶ A. M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 158, s. 32.

1. Narracyjny przegląd literatury teoretycznej dotyczącej komunikacji online, reagowania na negatywne recenzje i innych kluczowych zagadnień związanych z tematem. Metodą badawczą była analiza krytyczna literatury.
2. Ankietyzacja przeprowadzona online z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety skonstruowanego na podstawie zidentyfikowanych wcześniej kwestii teoretycznych.

Przeprowadzona analiza ma charakter ilościowo-jakościowy. Szczegółowe aspekty związane z metodyką naukową badania znajdują się w części empirycznej.

Przegląd literatury

Zakupy online zyskały na popularności w ostatnich latach, a jednocześnie coraz większe znaczenie odgrywają treści generowane przez użytkowników. Opinie klientów, zarówno pozytywne, jak i negatywne, mają istotny wpływ na decyzje zakupowe innych konsumentów. Z tego powodu wielu sprzedawców internetowych podejmuje działania mające na celu zarządzanie recenzjami. Dzieje się tak, ponieważ nawet pojedyncza negatywna recenzja może znacząco obniżyć prawdopodobieństwo dokonania zakupu przez innych użytkowników. Jeśli natomiast pojawi się więcej nieprzychylnych komentarzy, wpływ na popyt staje się jeszcze bardziej odczuwalny, co może prowadzić do znacznego spadku sprzedaży danego produktu⁷. Tego rodzaju sytuacja stawia firmę w obliczu poważnego kryzysu, który wymaga szybkiej i skutecznej reakcji, aby zminimalizować szkody i przywrócić zaufanie konsumentów.

Jest to niewątpliwie sytuacja problemowa - stan, w którym istnieje wyraźna różnica między bieżącym stanem rzeczy a pożądanym rezultatem, którego osiągnięcie jest trudne lub wręcz niemożliwe w danym momencie. Rozbieżność ta może wynikać z różnych powodów – od ograniczonych zasobów, przez skomplikowaną naturę problemu, aż po trudności związane z organizacyjnymi lub zewnętrznymi uwarunkowaniami⁸.

W sytuacjach problemowych, które cechują się dużą złożonością, mogą pojawić się pytania, na które odpowiedzi nie są jednoznaczne i wymagają dokładnego

⁷ M. Varga, P. Albuquerque, *The impact of negative reviews on online search and purchase decisions*, "Journal of Marketing Research" 2024, nr 61, s. 40-41.

⁸ W. Zoleński, Złożoność sytuacji problemowych – wybrane zagadnienia, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, nr 89, s. 593-595.

zrozumienia oraz opracowania odpowiedniej strategii⁹.

Jednym z pierwszych pytań w obliczu trudnej sytuacji jest określenie, czy w ogóle istnieje realna możliwość znalezienia rozwiązania. Czasami sytuacje mogą wydawać się bez wyjścia, a brak dostępu do odpowiednich narzędzi lub informacji uniemożliwia szybką ocenę dostępnych opcji.

Kolejną kwestią jest zidentyfikowanie rozwiązania, które jest kluczowym krokiem. Jednak często same metody rozwiązania mogą być liczne i różnorodne. To, które z nich będzie najbardziej efektywne, może zależeć od wielu czynników, takich jak dostępność zasobów, czas realizacji, czy też skomplikowanie procesu. Istnieje wiele możliwych dróg do osiągnięcia rozwiązania, a każda z nich może wiązać się z innymi kosztami, korzyściami i ryzykami.

Kluczowe staje się dokonanie wyboru metody, która będzie najbardziej efektywna w kontekście danej sytuacji. Każde rozwiązanie wiąże się z pewnymi konsekwencjami, zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi. Często działania podejmowane w celu rozwiązania jednego problemu mogą prowadzić do pojawienia się nowych wyzwań, które także będą musiały zostać uwzględnione w procesie podejmowania decyzji. Dlatego w ramach rozwiązywania problemu, istotne jest także przewidywanie przyszłych korzyści. Należy oszacować, jakie zyski płynące z rozwiązania problemu będą osiągnięte, a także, w jakim czasie można się ich spodziewać. Może się okazać, że efekty będą stopniowe, a korzyści zaczną pojawiać się dopiero po zakończeniu kilku etapów działań.

Skuteczność odpowiedzi w komunikacji, szczególnie w kontekście interakcji online, zależy od szeregu czynników treściowych i procesowych. Wśród cech treściowych kluczową rolę odgrywa uczciwość, rozumiana jako szczerowość i przejrzystość przekazu, co pozwala budować zaufanie odbiorców i minimalizować ryzyko negatywnej percepcji. Równie istotna jest szczegółowość, czyli dostarczenie pełnych i wyczerpujących informacji, które odpowiadają na wszystkie istotne kwestie poruszone w komunikacji. Odpowiedź powinna być także adekwatna, co oznacza, że musi zawierać wystarczającą ilość argumentów, aby skutecznie przekonać odbiorcę oraz dostarczyć satysfakcjonujących wyjaśnień¹⁰.

Poza treścią odpowiedzi istotne znaczenie ma również sposób jej sformułowania, co można określić jako cechy procesowe. Jednym z najważniejszych aspektów jest styl komunikacji, który powinien być profesjonalny, a więc uprzejmy, rzeczowy i terminowy. Należy również uwzględnić element przyjazności

⁹ Ibidem.

¹⁰ B. A. Sparks, G. L. Bradley, *A Triple A typology of responding to negative consumer-generated online reviews*, "Journal of Hospitality & Tourism Research" 2017, nr 41, s. 7-10.

i nieformalności, gdyż odpowiedź nacechowana ciepłem i otwartością sprzyja budowaniu pozytywnych relacji z odbiorcami. Istotne jest także unikanie defensywności, czyli komunikacji, w której nadawca próbuje usprawiedliwiać się, minimalizować problem lub przerzucać winę na inne podmioty, co może prowadzić do negatywnej reakcji odbiorców i osłabienia wiarygodności organizacji¹¹.

Ważnym czynnikiem wpływającym na odbiór komunikacji jest również struktura odpowiedzi, obejmująca logiczny i przejrzysty układ treści. Spójność przekazu, czyli konsekwencja w formułowaniu komunikatów i zgodność z wcześniejszymi wypowiedziami organizacji, dodatkowo wzmacnia jej wiarygodność. Należy również uwzględnić źródło odpowiedzi, ponieważ istotne może być zarówno to, kto odpowiada (np. stanowisko osoby udzielającej odpowiedzi), jak i stopień personalizacji komunikatu. Odpowiedzi dostosowane do indywidualnej sytuacji odbiorcy są postrzegane jako bardziej wartościowe i budują większe zaangażowanie¹².

Wyniki badań

W celu zgromadzenia materiału empirycznego do rozwiązania wyznaczonego w pracy problemu badawczego posłużono się metodą badania ankietowego, która polega na „udzielaniu przez wyraźnie określone osoby (respondentów) odpowiedzi na pytania tworzące świadomy, logiczny, konsekwentny i spójny zestaw odpowiedzi służących do rozwiązania problemu naukowego”¹³.

Technika badawcza którą wykorzystano to komputerowo wspomagany wywiad internetowy (CAWI), w którym pytania ankietowe są przekazywane za pośrednictwem sieci. Zastosowanie tej techniki eliminuje negatywny wpływ ankietera na badanie (np. niewłaściwy sposób lub kolejność zadawania pytań, fałszerstwa), a także obniża koszty prowadzenia badania (dostęp do oprogramowania umożliwiającego przeprowadzenie takiego badania jest łatwy i często bezpłatny), jednak poza wymienionymi zaletami istnieje również ryzyko, że respondent może nie udzielić odpowiedzi na pytania bez informowania o tym osoby prowadzącej badanie lub ankieta może zostać wypełniona przez niewłaściwą osobę (taką, która nie stanowi próby badawczej, jednak mimo to otrzymała dostęp do ankiety

¹¹ Ibidem.

¹² Ibidem.

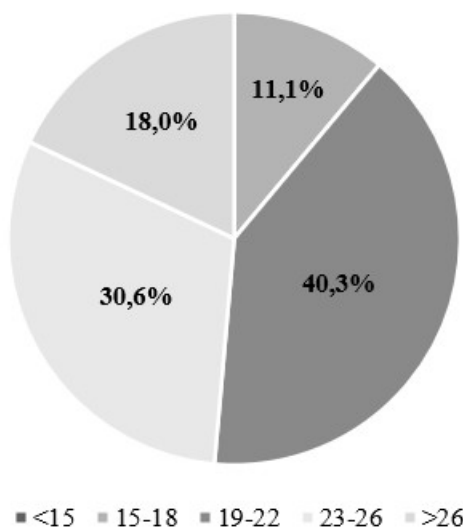
¹³ M. Matejun, *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe, Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 342.

i wzięła udział w badaniu)¹⁴.

Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety internetowej. Wśród zalet tego narzędzia wymienia się:

- wysoką jakość zebranych danych,
- możliwość większej kontroli nad czasem i miejscem wypełnienia ankiety przez respondenta¹⁵.

Badanie przeprowadzone zostało w dniach 14.10.2024 – 18.10.2024. Odpowiedzi udzieliły 74 osoby. Dobór próby badawczej odbywał się w sposób probabilistyczny. W badaniu wzięły udział osoby o różnym wieku, zamieszkujące różne miejscowości, o różnym poziomie wykształcenia. Struktura społeczno-demograficzna badanych prezentowała się w sposób następujący:



Wykres 1. Struktura respondentów ze względu na wiek

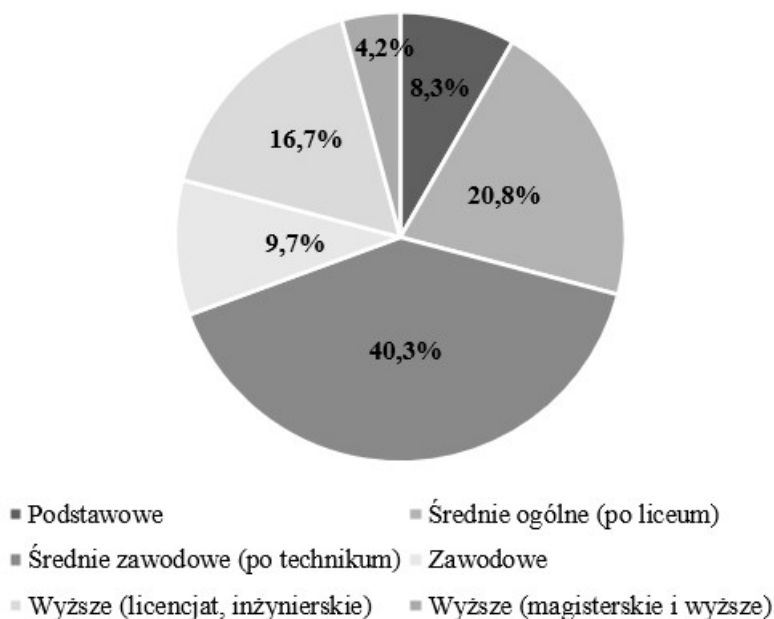
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Najliczniejszą grupę uczestników badania stanowiły osoby w wieku od 19 do 22 lat, które stanowiły 40,3% ogółu respondentów. Nieco mniejszy odsetek, wynoszący 30,6%, przypadł osobom w przedziale wiekowym od

¹⁴ M. Staniszewska, *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations”, nr 9, 2013, s. 55-56.

¹⁵ S. Juszczyk, *Wiarygodność badań online – refleksje metodologiczne*, „Journal of Continuing Education” 2023, nr 3, s. 33.

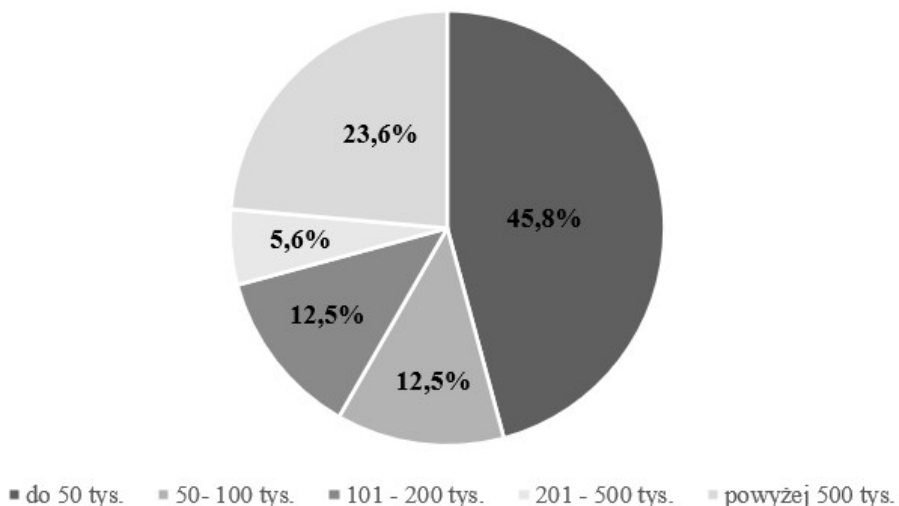
23 do 26 lat, co czyniło ich drugą co do wielkości grupą. W badaniu również brały udział osoby powyżej 26. roku życia i stanowiły 18% wszystkich respondentów. Najmniejszą grupę, 11,1% uczestników badania, stanowiła młodzież w wieku od 15 do 18 lat. Warto zwrócić uwagę, że dane te wskazują na dominację młodych dorosłych w badanej próbie.



Wykres 2. Struktura respondentów ze względu na wykształcenie

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

W przypadku wykształcenia uczestników badania - największą grupę stanowiły osoby z wykształceniem średnim zawodowym (po technikum), które obejmowały 40,3% badanych. Drugą co do wielkości grupą były osoby legitymujące się wykształceniem średnim ogólnym (po liceum), stanowiące 20,8% próby. Respondenci posiadający wykształcenie wyższe pierwszego stopnia (licencjackie lub inżynierskie) stanowili 16,7% ogółu, natomiast 9,7% uczestników badania ukończyło średnie zawodowe (po technikum). Osoby z wykształceniem zawodowym stanowiły 9,7%. 8,3% badanych wskazało, że posiadają wykształcenie podstawowe. Najmniejszą grupę, bo tylko 4,2% stanowiły osoby z wykształceniem wyższym drugiego stopnia (magisterskim i wyższym).



Wykres 3. Struktura respondentów ze względu na liczbę mieszkańców miejscowości, w której mieszkają

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Prawie połowę badanych (45,8%) stanowiły osoby z miejscowości do 50 tys. mieszkańców. Druga największa grupa badanych (23,6%) to osoby z miejscowości o liczbie ludności przewyższającej 500 tys. mieszkańców. W badaniu wzięły udział również osoby z miejscowości liczących od 50 do 100 tysięcy mieszkańców oraz od 101 do 201 tysięcy mieszkańców. Obie grupy liczyły równo 12,5% wszystkich respondentów. Najmniejszą grupę stanowiły osoby z miejscowości od 201 do 500 tysięcy – było to jedynie 5,6% badanych.

Autorski kwestionariusz ankiety zawierał trzy negatywne opinie klientów dotyczące różnych usług wraz z trzema wariantami odpowiedzi, które różniły się tonem i strategią komunikacyjną. Opinie dotyczyły m.in. różnic w cenach usług, problemów z realizacją zamówienia oraz jakości obsługi klienta:

Opinia 1: Zdecydowanie nie polecam. Inne ceny na internecie, a całkowicie inne w realu.... (oczywiście dużo droższe... i ogólnie rzecz biorąc drogie w porównaniu do cen rynkowych) Pani wykonującą zabieg też średnio miła. Byłam rozczarowana po wyjściu z salonu. Odradzam.

Odpowiedź 1.1: Dziękujemy za podzielenie się swoją opinią. Przykro nam, że nie była Pani zadowolona z naszych usług. Chcielibyśmy zapewnić, że staramy się oferować najwyższą jakość obsługi, a nasze ceny są zgodne z obowiąz-

zującymi standardami. Skontaktujemy się z Panią w celu wyjaśnienia sytuacji. Pozdrawiamy, Zespół XYZ.

Odpowiedź 1.2: *Dzień dobry, bardzo nam przykro, że miała Pani takie doświadczenie w naszym salonie. Zależy nam, aby każdy klient czuł się dobrze obsłużony i wychodził zadowolony, więc bardzo dziękujemy za szczere uwagi. Chcielibyśmy bliżej przyjrzeć się Pani sytuacji, szczególnie różnicom w cenach – to dla nas ważne. Co do obsługi – to absolutnie nie jest standard, jaki sobie wyznaczamy, dlatego przepraszamy, jeśli coś poszło nie tak. Skontaktujemy się z Panią, aby spróbować to naprawić. Pozdrawiamy serdecznie, Zespół XYZ.*

Odpowiedź 1.3: *Przykro nam, że była Pani niezadowolona, ale nasze ceny są jasno podane i są konkurencyjne w porównaniu z innymi salonami w okolicy. Możliwe, że nie zwróciła Pani uwagi na aktualne promocje i oferty, dlatego wydaje się Pani, że są wyższe. Co do obsługi – nasi pracownicy zawsze starają się być profesjonalni, może po prostu pani subiektywne odczucia były spowodowane innymi czynnikami. W każdym razie mamy nadzieję, że da nam Pani jeszcze szansę.*

Opinia 2: Termin i koszt wykonania basenu ustalony był już z półrocznym wyprzedzeniem, a przed samym montażem dostałem informacje, że nie wszystkie materiały wybrałem i mogę je dokupić na własną rękę. Jest to zwyczajne oszustwo! Co więcej po dokładnych oględzinach okazało się, że basen jest w jednym miejscu uszkodzony, a zwrot niemożliwy.

Odpowiedź 2.1: *Śmieszę mnie takie opinie. Sam odrzuciłeś naszą propozycję i chciałeś czekać na komponenty, które były niedostępne na rynku. Skoro materiały podrożały to kto ma za nie zapłacić? Na pewno nie ja. Co do uszkodzonego basenu to sam go zniszczyłeś, bo chciałeś zbić cenę, a ja nie dam się oszukać takiemu chamowi jak ty. NIE POZDRAWIAM.*

Odpowiedź 2.2: *Szanowny Panie, przykro nam, że oferowany basen nie sprostął Pana oczekiwaniom. Prosimy o kontakt telefoniczny lub wiadomość prywatną. Dołożymy wszelkich starań, aby wyjaśnić zaistniałą sytuację i postaramy się zaoferować Panu korzystne rozwiązanie. Pozdrawiamy.*

Odpowiedź 2.3: *Rozumiem, że sytuacja, w której przed montażem zabrakło potrzebnych materiałów, była dla Pana frustrująca, i przepraszam za wszelkie niedogodności z tym związane. Co do uszkodzenia basenu – to absolutnie nie powinno się zdarzyć, więc chętnie przyjrzymy się tej sprawie bliżej. Naszym priorytetem jest, aby klienci czuli, że mogą na nas polegać, dlatego zrobimy, co w naszej mocy, żeby znaleźć dla Pana satysfakcjonujące rozwiązanie. Proszę o kontakt, żebyśmy mogli to wyjaśnić. Dziękujemy za szczerą opinię!*

Opinia3: Zamówilem u was meble na wymiar. Montaż miał trwać jeden dzień, a trwał trzy, jeszcze na koniec okazało się, że jedna z szafek była źle złożona. Tragedia!

Odpowiedź 3.1: *Przepraszamy za opóźnienie w montażu i za błąd przy składaniu szafki. Jesteśmy tylko ludźmi i niestety czasem po prostu tak się zdarzy, że coś się przeciągnie lub wkradnie się jakiś błąd. Prosimy o kontakt w celu umówienia terminu na serwis szafki. Jeszcze raz przepraszamy za niedogodności i dziękujemy za cierpliwość!*

Odpowiedź 3.2: *Dziękujemy za zgłoszenie. Przykro nam z powodu opóźnienia w montażu i problemów z meblami. Prosimy o kontakt w celu umówienia serwisu naprawczego. Z poważaniem, Zespół XYZ.*

Odpowiedź 3.3: *Nie ma co przesadzać – trzy dni to nie taki dramat, zwłaszcza przy meblach na wymiar! Czasami zdarzają się opóźnienia, a szafka była do poprawienia. Proszę się nie martwić, na pewno wszystko się ułoży. Proszę dać znać, kiedy możemy przyjechać*

Uczestnicy oceniali każdą odpowiedź w skali od 1 do 5 pod względem szczerości, naturalności oraz profesjonalizmu. Szczerość rozumiana tutaj jako poziom autentyczności komunikatu i tego, czy odbiorca uznaje go za wiarygodny, a nie jedynie za standardową formułkę obsługi klienta. Współczesny konsument coraz częściej oczekuje od firm autentyczności i przejrzystości w komunikacji, dlatego ten aspekt jest kluczowy dla budowania zaufania.

Naturalność z kolei oznacza czy odpowiedź brzmiała jak autentyczna reakcja przedstawiciela firmy, czy też była nadmiernie sformalizowana lub sztuczna. Naturalność komunikacji może wpływać na zaangażowanie klientów oraz ich skłonność do dalszej interakcji z marką.

Profesjonalizm natomiast to stopień, w jakim odpowiedź odpowiadała standardom obsługi klienta, unikała konfrontacyjnego tonu oraz zawierała elementy świadczące o gotowości do rozwiązania problemu. Profesjonalne podejście do obsługi reklamacji może istotnie wpłynąć na długoterminowy wizerunek firmy.

Ankietowani mieli następnie ocenić swoje nastawienie względem firmy w odniesieniu do przyjętej strategii komunikacyjnej. Określali je w pięciostopniowej skali Likerta, zaczynającej się od pozycji „negatywne nastawienie” aż kończącej na „pozytywne nastawienie”. Każda z tych pozycji miała przypisaną wartość liczbową, gdzie 3 oznaczało neutralne nastawienie, 1 – nastawienie negatywne, 5 – nastawienie pozytywne.

Analiza ocen miała na celu określenie, które z przytoczonych powyżej cech odpowiedzi są najbardziej istotne w łagodzeniu negatywnego wrażenia po otrzymaniu krytycznej opinii, to jest – która z zaprezentowanych odpowiedzi w sytuacji problematycznej sprawiła, że podejście respondenta do firmy było pozytywne lub co najmniej obojętne po przeczytaniu danej odpowiedzi. W tym celu wyliczono średnią z ocen nadanych przez respondentów poszczególnym wariantom odpowiedzi, a następnie przeanalizowano względem nastawienia konsumentów do firmy po przeczytaniu określonej odpowiedzi. Wyniki przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie średniej ocen cech odpowiedzi

Cecha	Naturalność odpowiedzi	Szczerość odpowiedzi	Profesjonalizm odpowiedzi	Nastawienie do firmy
Średnia ocen cech odpowiedzi 1.1	2,90	2,96	4,04	3,35
Średnia ocen cech odpowiedzi 1.2	3,88	3,79	4,10	4,17
Średnia ocen cech odpowiedzi 1.3	3,75	3,63	2,44	2,73
Średnia ocen cech odpowiedzi 2.1	3,98	4,02	1,25	1,67
Średnia ocen cech odpowiedzi 2.2	3,29	3,52	4,10	3,58
Średnia ocen cech odpowiedzi 2.3	3,75	4,00	4,44	4,25
Średnia ocen cech odpowiedzi 3.1	4,23	4,25	3,60	3,90
Średnia ocen cech odpowiedzi 3.2	2,63	3,15	3,54	3,13
Średnia ocen cech odpowiedzi 3.3	3,90	3,73	1,77	2,08

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o przeprowadzone badania.

Badania pokazują, że kluczowym czynnikiem wpływającym na postrzeganie firmy w obliczu negatywnych opinii jest profesjonalizm odpowiedzi. Odpowiedzi oceniane jako profesjonalne, choć mniej naturalne i szczere, uzyskiwały wyniki wskazujące na neutralne lub lekko pozytywne nastawienie (np. odpowiedź 1.1: profesjonalizm 4,04, naturalność 2,9, szczerość 2,96, a nastawienie względem firmy – 3,35).

Przy średnim poziomie profesjonalizmu (3-3,5) naturalność i szczerość odgrywały większą rolę. Przykładowo, profesjonalizm odpowiedzi 3.1 został oceniony na poziomie 3,6, ale dzięki wysokim ocenom naturalności (4,23) i szczerości (4,25), ogólne nastawienie do firmy wyniosło 3,9 (raczej pozytywne). Z kolei odpowiedź 3.2, mimo podobnego poziomu profesjonalizmu (3,54), ale niższych ocen naturalności (2,63) i szczerości (3,15), otrzymała neutralną ocenę firmy (3,13).

Najlepsze wyniki uzyskiwały odpowiedzi łączące wysoki profesjonalizm i naturalność. Przykłady to odpowiedzi 1.2 i 2.3, gdzie zarówno profesjonalizm, jak i naturalność i szczerość oceniono wysoko. Odpowiednio 4,10, 3,88 i 3,79 dla 1.2 oraz 4,44, 3,75 i 4,0 dla 2.3. W efekcie nastawienie konsumentów było wyraźnie pozytywne (4,17 dla 1.2 i 4,25 dla 2.3 – co stanowiło najwyższy wynik).

Jednak co również bardzo istotne – brak profesjonalizmu w odpowiedzi znacząco pogarsza odbiór firmy, niezależnie od wysokich ocen naturalności i szczerości. Przykładem jest odpowiedź 2.1, gdzie naturalność (3,98) i szczerość (4,02) zostały ocenione wysoko, ale niski profesjonalizm (1,25) skutkował wyraźnie negatywnym nastawieniem do firmy (1,67). Podobna sytuacja wystąpiła w przypadku odpowiedzi 3.3, gdzie naturalność i szczerość osiągnęły średnio 3,9 i 3,73, ale niski poziom profesjonalizmu (1,77) przełożył się na raczej negatywną ocenę firmy (2,08). Wyniki te pokazują, że nawet jeśli odpowiedź wydaje się naturalna i szczerza, to brak profesjonalizmu uniemożliwia budowanie pozytywnego wizerunku, a konsumenci zniechęcą się do takiego przedsiębiorstwa.

Reasumując należy stwierdzić, że w każdej odpowiedzi istnieje zależność: im wyższa ocena naturalności, tym wyższa ocena szczerości. Odpowiedzi postrzegane jako naturalne rzadko są oceniane jako nieszczerze. Nie ma przypadku, gdzie naturalność byłaby wysoka, a szczerość znacząco niska. To sugeruje, że respondenci uważają naturalne odpowiedzi za bardziej autentyczne, co zwiększa ich percepcję szczerości i może przynosić dodatkowe korzyści w kontekście nastawienia do firmy.

Podsumowanie

Celem badania była analiza postaw konsumentów w reakcji do prowadzonej przez przedsiębiorstwa komunikacji w sytuacjach problematycznych (negatywne opinie). Dzięki przeprowadzonej ankietyzacji udało się wypełnić zamierzony cel badawczy, jednocześnie odpowiedzieć na problem badawczy, który brzmiał – jak styl odpowiedzi na negatywne opinie w sieci wpływa na postrzeganie firmy i jej wizerunek w oczach klientów? Badani mieli przedstawione trzy opinie, z czego do każdej z nich dołączono trzy różne warianty odpowiedzi. Respondenci oceniali każdą z odpowiedzi w trzech kategoriach – naturalności, szczerości i profesjonalizmu. Następnie po zapoznaniu się z poszczególnymi odpowiedziami, przedstawiali swoje nastawienie do firmy na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie negatywne, a 5 – zdecydowanie pozytywne. Wyniki badań dostarczyły następujących wniosków:

1. Profesjonalizm i naturalność odpowiedzi razem mają największy wpływ na pozytywne nastawienie do firmy.
2. Brak profesjonalizmu sprawia, że nawet szczerą i naturalną odpowiedź nie poprawia odbioru firmy.
3. Jeśli odpowiedź jest profesjonalna, ale mniej naturalna, to firma nadal może być oceniana pozytywnie.
4. Średni poziom profesjonalizmu (ok. 3,5) daje mieszane wyniki – pozostałe czynniki zaczynają wtedy mieć większe znaczenie. W takim przypadku wyższy wskaźnik naturalności i szczerości przekłada się na bardziej pozytywny odbiór i odwrotnie – niższe wskaźniki tych cech mają większy negatywny efekt.
5. Odpowiedzi oceniane jako bardziej naturalne, o wiele częściej mają również wysokie wyniki szczerości. W związku z tym naturalność przekazu może przynieść dodatkową korzyść, jaką jest automatyczne uznanie odpowiedzi za bardziej szczerą. Przy czym warto zwrócić uwagę na fakt, że konsumenci doceniają transparentność i uczciwość firm, co może prowadzić do większego zaufania, lepszej relacji z marką oraz większej lojalności klientów. Badania pokazują, że konsumenci preferują marki, które są postrzegane jako uczciwe i otwarte w swoich komunikatach¹⁶.

¹⁶ C. Trinh, *Honesty in Marketing Communications: The Role of Humor*, "Atlantic Marketing Journal", nr 13, 2024, s. 2-4.

Zrealizowane badania mają istotne znaczenie praktyczne dla przedsiębiorstw prowadzących komunikację z klientami w środowisku cyfrowym, zwłaszcza w sytuacjach problematycznych, takich jak negatywne opinie. Wyniki pokazują, że styl odpowiedzi udzielanej przez firmę ma realny wpływ na sposób, w jaki postrzegana jest marka. W szczególności, odpowiedzi charakteryzujące się jednocześnie profesjonalizmem i naturalnością wywoływały najkorzystniejsze reakcje odbiorców, przekładając się na bardziej pozytywne nastawienie do firmy. Co więcej, naturalność odpowiedzi często wiązała się z wyższymi ocenami szczerości, co może świadczyć o tym, że konsumenci postrzegają autentyczne wypowiedzi jako bardziej uczciwe. Transparentność i uczciwość w komunikacji mogą budować zaufanie, poprawiać relacje z marką i zwiększać lojalność klientów. Badanie dostarcza więc praktycznych wskazówek dla przedsiębiorstw – warto dążyć do wyważonego stylu odpowiedzi, łączącego autentyczność z profesjonalnym tonem. Taka strategia może stanowić skuteczne narzędzie w zarządzaniu wizerunkiem firmy oraz w działaniach z zakresu public relations i obsługi klienta.

Pomimo wartościowych wniosków, badanie posiada kilka istotnych ograniczeń. Po pierwsze, próbę badawczą zdominowały osoby młode – aż 70,9% respondentów stanowiły osoby w wieku od 19 do 26 lat. Oznacza to, że wyniki mogą odzwierciedlać preferencje komunikacyjne typowe dla młodych dorosłych, które mogą różnić się od oczekiwań starszych grup wiekowych. Po drugie, choć respondenci reprezentowali różne poziomy wykształcenia i miejsca zamieszkania, największy udział miały osoby z wykształceniem średnim zawodowym oraz pochodzące z miejscowości do 50 tys. mieszkańców. Może to wpływać na ich sposób oceny komunikatów – np. inna wrażliwość na język formalny czy sposób formułowania odpowiedzi. Kolejnym ograniczeniem jest symulowany charakter badania – respondenci oceniali hipotetyczne sytuacje, a nie rzeczywiste przypadki, w których sami doświadczyliby kontaktu z marką. Trzeba także zaznaczyć, że liczba analizowanych scenariuszy była ograniczona – każda osoba oceniała trzy opinie i dziewięć wariantów odpowiedzi, co nie oddaje pełnej złożoności sytuacji komunikacyjnych, z jakimi firmy mierzą się w rzeczywistości.

W związku z powyższym, warto w przyszłości kontynuować badania w tym obszarze, rozszerzając próbę o osoby z różnych grup wiekowych, środowisk oraz poziomów wykształcenia, by uzyskać bardziej reprezentatywny obraz preferencji konsumenckich. Zasadne byłoby również przeprowadzenie badań jakościowych, które pozwoliłyby głębiej zrozumieć motywacje i odczucia respondentów stojące za ich ocenami. Warto także rozważyć analizę rzeczywistych odpowiedzi firm na opinie w mediach społecznościowych czy serwisach opinii, aby zweryfikować, na

ile wyniki eksperymentu ankietowego znajdują potwierdzenie w realnych reakcjach konsumenckich. Tego typu badania mogą stanowić cenne źródło wiedzy dla działów marketingu, PR i obsługi klienta, wspierając projektowanie skutecznych strategii komunikacyjnych w obszarze zarządzania reputacją marki.

Bibliografia

Całka A., Mróz-Gorgoń B., *Rola mediów społecznościowych w procesie komunikacji marketingowej—przykład marek modowych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11.

Gorzelana-Dziadkowiec M., Firlej K., *Wykorzystanie mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej przez małe przedsiębiorstwa*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2021, nr 17.

Juszczyk S., *Wiarygodność badań online – refleksje metodologiczne*, „Journal of Continuing Education” 2023, nr 3.

Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe, Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.

Sanak-Kosmowska K., *Pomiar skuteczności komunikacji marketingowej w social mediach*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 526.

Smits M., Mogos S., *The impact of social media on business performance*, “ECIS 2013 Completed Research” 2013.

Staniszewska M., *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations” 2013, nr 9.

Trinh C., *Honesty in Marketing Communications: The Role of Humor*, “Atlantic Marketing Journal” 2024, nr 13.

Varga M., Albuquerque P., *The impact of negative reviews on online search and purchase decisions*, “Journal of Marketing Research” 2024, nr 61.

Zoleński W., *Złożoność sytuacji problemowych – wybrane zagadnienia*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, nr 89.

Źródła internetowe

Kemp S., *Digital 2025: Global Overview Report*, <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (dostęp: 06.04.2025).

RESPONSE STYLE TO NEGATIVE ONLINE REVIEWS AND CONSUMER ATTITUDES TOWARD THE COMPANY

Abstract: In an era of rapid digital technology development and the widespread online presence of businesses, communication with customers—particularly in the context of opinions and reviews—has become a crucial element of brand image strategy. Increasing attention is being paid to how companies respond to negative feedback posted by consumers on social media, forums, and review platforms. The aim of this article is to analyze the impact of the response style on consumer perception of the brand and to assess whether a natural, authentic communication approach can influence a shift in customer attitudes—from negative, through neutral, to positive.

Keywords: negative reviews, social media, marketing communication, consumer behavior, online marketing

mgr WERONIKA LEWANDOWSKA (KUBKA)

Akademia Sztuki Wojennej w Warszawie

ORCID 0009-0009-6828-7216

GLOKALIZACJA I KAPITAŁ SPOŁECZNY - INTERAKCJE W KONTEKŚCIE GLOBALNYCH I LOKALNYCH PROCESÓW ZARZĄDZANIA

Streszczenie: Przedmiotem badań w niniejszym opracowaniu jest analiza interakcji pomiędzy globalizacją - rozumianą jako dostosowanie globalnych zmian i trendów do warunków i potrzeb lokalnych a kapitałem społecznym, jako zasób obejmujący relacje, sieci powiązań, zaufanie oraz współpracę pomiędzy członkami społeczności lokalnej. Przedstawiono w jaki sposób globalizacja wpływa na poziom kapitału społecznego oraz jakie wobec tego zachodzą interakcje w kontekście globalnych i lokalnych procesów. Za cel badawczy obrano zdanie brzmiące w następujący sposób *identyfikacja oddziaływania globalizacji na kapitał społeczny w kontekście interakcji globalnych i lokalnych procesów gospodarczych, społecznych i kulturowych*. W artykule odniesiono się do pojęć: globalizacji oraz kapitału społecznego oraz uwypukleni wpływu globalizacji codzienne życie i relacje społeczne.

Słowa kluczowe: globalizacja, procesy rozwojowe, kapitał społeczny, relacje, zaufanie, społeczność lokalna, zarządzanie

Wstęp

W dobie szerzącego się postępu niemalże w każdej dziedzinie życia społeczeństwa, ważne jest, aby umiejętnie korzystać z dobrodziejstw jakie ofiaruje rozwój przy jednoczesnym zatrzymaniu lokalnej tożsamości. Z kolei współczesne zarządzanie coraz częściej musi funkcjonować na przecięciu dwóch pozornie sprzecznych sił – globalizacji oraz lokalnych uwarunkowań społeczno-kulturowych. Jednym z kluczowych pojęć opisujących tę dynamikę jest globalizacja, która wskazuje na konieczność adaptacji strategii globalnych do lokalnych kontekstów. Równoległe z tym procesem rośnie znaczenie kapitału społecznego, czyli sieci relacji, norm i zaufania, które umożliwiają współpracę i rozwój zarówno wewnątrz organizacji, jak i w ich otoczeniu społecznym. Oba te zjawiska mają

istotny wpływ na praktyki zarządzania – od budowania relacji z interesariuszami, przez wdrażanie innowacji, po kreowanie długofalowej wartości. Niniejsze opracowanie ma na celu ukazanie wzajemnych interakcji globalizacji i kapitału społecznego w kontekście procesów zarządzania. Szczególny nacisk położono na identyfikację sposobów, w jakie kapitał społeczny może wspierać (lub ograniczać) procesy globalne, a także na analizę implikacji tych zjawisk dla organizacji funkcjonujących w złożonym otoczeniu globalno-lokalnym.

Zasadnicze pytania badawcze, które stoją u podstaw tej analizy, to:

- Jakie są główne teoretyczne i praktyczne ujęcia globalizacji oraz kapitału społecznego?
- W jaki sposób kapitał społeczny wpływa na skuteczność strategii globalnych stosowanych w organizacjach?
- Jakie wyzwania i szanse stwarzają interakcje między globalizacją a kapitałem społecznym dla praktyk zarządzania?

W dalszej części artykułu zostaną omówione definicje i wymiary obu pojęć, następnie na podstawie dostępnych źródeł, przeanalizowane ich wzajemne powiązania w kontekście zarządzania.

Glokalizacja i kapitał społeczny – ujęcie teoretyczne w literaturze przedmiotu

Glokalizacja – łączenie globalnego z lokalnym

Pojęcie globalizacji (ang. *globalization*) wywodzi się z połączenia słów „globalizacja” i „lokalność” i zostało rozpowszechnione m.in. przez Rolanda Robertsona (1995), który opisywał je jako „jednoczesne upodabnianie i zróżnicowanie”¹. W praktyce zarządzania oznacza to potrzebę prowadzenia działań o zasięgu globalnym przy jednoczesnym uwzględnieniu lokalnych kontekstów kulturowych, społecznych i ekonomicznych. Glokalizacja nie prowadzi do jednolitego, zunifikowanego świata, lecz raczej do przenikania się wpływów globalnych z lokalnymi – każda społeczność przystosowuje globalne rozwiązania do swoich warunków². Przykłady globalizacji odnajduje się między innymi w:

1 A. Dyldus, *Globalizacja. Refleksje etyczne*, Wyd. Ossolineum, Wrocław 2005, s. 10-11.

2 W. Kuligowski, A. Pomieciński, *Różne kultury, różne globalizacje*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2010, s. 54.

1. Biznesie - międzynarodowe korporacje (np. McDonald's) dostosowują ofertę produktów do lokalnych gustów – np. serwują wegetariańskie burgery w Indiach lub dania z ryżem w Japonii.
2. Kulturze - globalne gatunki muzyczne czy filmowe przenikają do lokalnych kontekstów i są reinterpretowane zgodnie z miejscową tradycją (np. hip-hop z elementami lokalnej narracji społecznej).
3. Mediach - międzynarodowe serwisy informacyjne prowadzą lokalne oddziały (np. CNN Polska, BBC Arabic), by łączyć globalną perspektywę z lokalnym przekazem.
4. Zarządzaniu miastem - w koncepcji Smart City³ wdraża się globalne rozwiązania technologiczne (np. IoT, Big Data) w sposób dostosowany do lokalnych potrzeb mieszkańców.

Powyższe przykłady ukazują, jak wieloaspektowym i wszechstronnym pojęciem jest globalizacja, która swoje znamiona pozostawia w zarządzaniu, planowaniu przestrzennym, mediach, biznesie, ale także w kulturze. Dlatego też, uznaje się, iż globalizacja ma niezwykle cenną wartość dodaną i ogromne znaczenie w:

1. Zarządzaniu - globalizacja pozwala firmom i organizacjom działać globalnie, nie tracąc z oczu lokalnych realiów. Ułatwia tworzenie strategii, które są skuteczne w różnych kontekstach kulturowych;
2. W społeczeństwie - proces ten sprzyja dialogowi kultur, wzmacnia tożsamość lokalną i wspiera rozwój kapitału społecznego – ludzi łączy wspólna przestrzeń i globalna świadomość;
3. W edukacji i nauce - podejście globalne promuje interdyscyplinarność i otwartość, co umożliwia analizę problemów lokalnych w szerszym, globalnym kontekście.

Globalizacja przejawia się w wielu obszarach zarządzania, między innymi w⁴:

3 *Smart city*, czyli inteligentne miasto, to miasto, które wykorzystuje technologie informacyjno-komunikacyjne w celu zwiększenia interaktywności i wydajności (produktywności) infrastruktury miejskiej i jej komponentów składowych, a także do podniesienia świadomości mieszkańców. Ta część definicji zwraca głównie uwagę na rolę szeroko rozumianych technologii IT. Miasto może być traktowane jako „inteligentne”, gdy podejmuje inwestycje w kapitał ludzki i społeczny oraz infrastrukturę komunikacyjną w celu aktywnego promowania zrównoważonego rozwoju gospodarczego i wysokiej jakości życia, w tym mądrego gospodarowania zasobami naturalnymi, przez partycypację obywatelską.

Czy w Polsce znajdziemy inteligentne miasta?, <https://news.microsoft.com/pl-pl/2015/02/12/czy-w-polsce-znajdziemy-inteligentne-miasta/> (dostęp: 2.05.2025).

4 *Glokalizacja – myśl globalnie, ale działaj lokalnie?*, <https://www.grupatense.pl/blog/glokalizacja-mysl-globalnie-ale-dzialaj-lokalnie/> (dostęp: 28.04.2025).

- strategii marketingowej (dostosowanie produktów do lokalnych gustów i norm),
- strukturze organizacyjnej (delegowanie uprawnień lokalnym oddziałom),
- zarządzaniu zasobami ludzkimi (rekrutacja i rozwój kadr w oparciu o lokalne uwarunkowania),
- społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) (angażowanie się w lokalne inicjatywy społeczne).

Zarządzanie globalne nie polega na prostej adaptacji – jest to raczej dynamiczny proces negocjowania wartości, praktyk i interesów różnych poziomów działania. Kluczowym wyzwaniem jest tu znalezienie równowagi między standaryzacją a elastycznością – między efektywnością skali a lokalną wrażliwością.

Kapitał społeczny jako zasób niematerialny stanowi fundament funkcjonowania społeczności, organizacji oraz instytucji

W ujęciu zarządzania odgrywa istotną rolę nie tylko w wewnętrznej strukturze firmy, ale również w relacjach z otoczeniem. Współczesne przedsiębiorstwa operujące na rynkach międzynarodowych napotykają wiele wyzwań związanych z różnorodnością kulturową, normatywną i instytucjonalną. W tym kontekście kapitał społeczny pełni funkcję mediatora i ułatwia efektywne funkcjonowanie mimo odmiennych uwarunkowań.

Pierre Bourdieu⁵, w swoim podejściu, kładł nacisk na klasowy wymiar kapitału społecznego – dostęp do niego nie był równomiernie rozłożony, lecz zależał od pozycji społecznej i sieci przynależności. Coleman, bardziej funkcjonalnie, zauważył, że kapitał społeczny ma wartość instrumentalną – pomaga realizować cele, które w innym przypadku byłyby trudniejsze do osiągnięcia.

Robert Putnam⁶ natomiast przesunął akcent z jednostki na wspólnotę – to zaufanie, współpraca i partycypacja obywatelska miały budować trwałe struktury społeczne i instytucje.

Z kolei japoński badacz – Francis Fukuyama⁷ podkreślał, że kapitał społecz-

5 P. Bourdieu, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2001, s. 104.

6 R. D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 24-45.

7 F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Wrocław 1997, s. 23-24.

ny obejmuje instytucje, normy społeczne i wartości, które umożliwiają współpracę między ludźmi w społeczeństwie.

James Coleman⁸ skupiał się przede wszystkim na strukturach społecznych, które ułatwiają określone działania jednostek w sieci. Kapitał społeczny, według niego, jest integralną częścią funkcjonowania społeczeństw, umożliwiając lepszą współpracę i wymianę zasobów.

W kontekście zarządzania, kapitał społeczny można analizować w trzech podstawowych wymiarach⁹:

1. poznawczym (cognitive) – obejmuje wspólne normy, wartości, język i narracje, które ułatwiają komunikację i interpretację działań w organizacji.
2. Strukturalnym (structural) – odnosi się do sieci relacji, ich gęstości i wzajemności. Wysoka gęstość relacji może ułatwiać koordynację działań, ale też sprzyjać konformizmowi.
3. Relacyjnym (relational) – opiera się na zaufaniu, zobowiązaniach i wzajemnym szacunku pomiędzy podmiotami.

Firmy, które posiadają wysoki poziom kapitału społecznego, są zazwyczaj bardziej odporne na kryzysy, lepiej adaptują się do zmian oraz skuteczniej wdrażają innowacje. W praktyce zarządzania przejawia się to m.in. w¹⁰:

- większej efektywności pracy zespołowej,
- łatwiejszym wprowadzaniu zmian organizacyjnych,
- większym zaangażowaniu pracowników w misję firmy,
- lepszej współpracy z interesariuszami zewnętrznymi (np. społecznościami lokalnymi, klientami, władzami publicznymi).

Interakcje między globalizacją a kapitałem społecznym

Globalizacja wspierana przez kapitał społeczny

Globalizacja, czyli proces adaptacji globalnych strategii do lokalnych uwarunkowań, wymaga nie tylko wiedzy o różnicach kulturowych, ale też umiejętności

8 J.S. Coleman, *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts 1990, s. 23.

9 M. Adamczyk, *Wprowadzenie do teorii kapitału społecznego*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 230 – 246.

10 J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza Społeczna*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015.

budowania trwałych relacji z lokalnymi społecznościami¹¹. W tym kontekście kapitał społeczny pełni funkcję spoiwa, które umożliwia skuteczne funkcjonowanie organizacji w zróżnicowanym środowisku społecznym. Kapitał społeczny wspiera globalizację na kilku kluczowych poziomach¹²:

1. Zaufanie jako podstawa adaptacji

Wysoki poziom zaufania w relacjach między lokalnymi społecznościami a organizacją pozwala na szybsze i bardziej efektywne wdrażanie produktów, usług czy praktyk zarządczych. Przedsiębiorstwa, które potrafią zdobyć zaufanie społeczności, mogą liczyć na większą akceptację swoich działań, nawet jeśli są one inspirowane modelami globalnymi. Przykładowo, firma wprowadzająca nową technologię w regionie o silnym przywiązaniu do tradycji może spotkać się z oporem, o ile nie wypracuje wcześniej kapitału społecznego.

2. Lokalne sieci wsparcia jako kanały komunikacji i adaptacji¹³

Kapitał społeczny, zwłaszcza w formie mostowej, tworzy sieci pośredniczące między organizacją a otoczeniem lokalnym. Te sieci pełnią funkcję kanałów informacji zwrotnej, które pozwalają firmie szybko reagować na zmieniające się potrzeby, oczekiwania czy napięcia kulturowe. Dzięki takim relacjom możliwe jest również minimalizowanie ryzyka nieporozumień lub błędnych decyzji adaptacyjnych.

3. Współtworzenie wartości z lokalnymi aktorami

Współczesna globalizacja coraz częściej opiera się nie tylko na adaptacji produktów, lecz również na ich współtworzeniu (co-creation) z lokalnymi interesariuszami. Organizacje o wysokim kapitale społecznym mogą angażować mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców czy NGO w procesy projektowe, marketingowe czy społeczne, budując w ten sposób silniejszą tożsamość i lojalność wobec marki.

4. Stabilność operacyjna i odporność na kryzysy

Organizacje silnie zakorzenione społecznie – zbudowane na kapitale społecznym – lepiej radzą sobie w sytuacjach kryzysowych (np. pandemii, kryzysach politycznych czy protestach lokalnych). Relacje oparte na zaufaniu

11 K. Kuciński, *Glokalizacja jako indygenizacja globalizacji*, [w:] W. Rakowski (red.), *Rocznik Żyrardowski, Tom IX*, Wyd. Wyższej Szkoły Rozwoju Lokalnego w Żyrardowie, Żyrardów 2011, s. 38–39.

12 J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 12–15.

13 *Examples Of Social Capital*, <https://www.socialcapitalresearch.com/examples-social-capital/> (dostęp: 2.05.2025).

i wzajemnym zrozumieniu pozwalają szybciej odbudować działalność lub uniknąć eskalacji konfliktów.

W praktyce oznacza to, że skuteczna globalizacja nie może być procesem czysto operacyjnym – wymaga ona społecznego zakorzenienia strategii zarządzanych. Organizacje, które rozwijają swój kapitał społeczny w kontekście lokalnym, osiągają nie tylko lepsze wyniki finansowe, ale również zyskują reputację partnerów odpowiedzialnych społecznie i kulturowo wrażliwych.

Praktyczne przykłady z praktyki zarządzania

Do cech globalnego zarządzania zalicza się: elastyczność organizacyjną, decentralizację decyzyjną, współpracę z lokalnymi partnerami, czy zintegrowane systemy informacji i analityki rynkowej. Praktyczne przykłady globalizacji z perspektywy zarządzania, pokazują, jak firmy i instytucje łączą podejście globalne z lokalnym kontekstem, co powoduje ich sukces na arenie między narodowej:

1. McDonald's - globalna marka, która w różnych krajach oferuje menu dostosowane do lokalnych smaków i zwyczajów (np. McPaneer w Indiach, burger z łososiem w Norwegii). Dzięki temu, że firma utrzymuje sieć relacji z lokalnymi dostawcami i społecznościami, możliwe jest budowanie wartości kulturowej w ramach jednej marki. Dział marketingowy współpracuje z lokalnymi zespołami, by badać rynek i tworzyć regionalne oferty.
2. NGO w krajach globalnego Południa - organizacje pozarządowe często działają na styku globalnych funduszy i lokalnych struktur społecznych. Ich skuteczność zależy od zdolności do tworzenia kapitału społecznego na poziomie lokalnym, przy jednoczesnym wykorzystywaniu narzędzi globalnych.
3. Ikea – adaptacja produktów i marketingu, np. w Chinach promuje meble wielofunkcyjne do małych mieszkań, a w krajach muzułmańskich zmienia układ katalogów, np. unika przedstawiania postaci kobiecych w niektórych regionach.

Powyższe przykłady ukazują, że umiejętne łączenie globalnych trendów z adaptacjami lokalnych norm i potrzeb prowadzi organizacje na pozycję liderów na rynku międzynarodowym.

Bariery i wyzwania

Chociaż kapitał społeczny może wspierać globalizację, w pewnych warunkach może również działać jako bariera, w sytuacjach takich jak:

- silne, zamknięte sieci społeczne mogą utrudniać wprowadzanie zmian i innowacji,
- konflikty wartości między kulturą organizacyjną a lokalnymi normami społecznymi mogą prowadzić do napięć,
- niski poziom zaufania społecznego (np. w krajach z historią kolonializmu lub niestabilności politycznej) może znacznie ograniczyć skuteczność globalnych działań.

W praktyce zarządzania oznacza to konieczność ciągłego balansowania pomiędzy wrażliwością kulturową a spójnością strategiczną, a także inwestowania w budowę kapitału społecznego jako aktywa niematerialnego o kluczowym znaczeniu.

Wnioski i implikacje dla zarządzania

Zarówno globalizacja, jak i kapitał społeczny, są dziś nieodłącznymi elementami skutecznego zarządzania w erze globalnych wyzwań i lokalnych napięć. Ich interakcje pokazują, że organizacje muszą nie tylko posiadać zasoby i strategie, ale także umiejętność budowania relacji i zaufania na różnych poziomach działania. Do głównych wniosków należy zaliczyć:

- Globalizacja nie może być skuteczna bez uwzględnienia lokalnych kontekstów społecznych i kulturowych.
- Kapitał społeczny pełni funkcję spoiwa między globalnymi strategiami a lokalną rzeczywistością.
- W praktyce zarządzania konieczne jest rozwijanie kompetencji międzykulturowych oraz długofalowe inwestowanie w relacje społeczne.
- Firmy i instytucje, które umiejętnie zarządzają kapitałem społecznym w kontekście globalnym, zyskują przewagę konkurencyjną nie tylko ekonomiczną, ale też społeczną i w aspekcie reputacji.

Zakończenie

W dobie rosnącej integracji gospodarczej i kulturowej, umiejętność równoczesnego zarządzania procesami globalnymi i lokalnymi staje się kluczowa dla sukcesu organizacji. Glokalizacja, jako strategia adaptacji globalnych modeli działania do lokalnych realiów, wymaga nie tylko elastyczności operacyjnej, ale przede wszystkim głębokiego zakorzenienia w lokalnym kontekście społecznym. To właśnie kapitał społeczny – zaufanie, sieci relacji, normy współpracy – pełni funkcję pomostu między tymi dwoma porządkami. Analiza interakcji między glokalizacją a kapitałem społecznym pokazuje, że skuteczna implementacja strategii globalnych zależy w dużej mierze od jakości relacji społecznych, zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu. Przedsiębiorstwa i instytucje, które potrafią budować trwałe więzi społeczne, są lepiej przygotowane na wyzwania związane z różnorodnością kulturową, oczekiwaniami lokalnych społeczności i zmiennością globalnych trendów. Z perspektywy zarządzania, oznacza to konieczność rozwijania kompetencji międzykulturowych, inwestowania w relacje z interesariuszami oraz traktowania kapitału społecznego jako strategicznego zasobu. Tylko wtedy organizacje będą w stanie nie tylko przetrwać, ale także skutecznie konkurować i tworzyć wartość w złożonym, wielowymiarowym świecie współczesnych relacji gospodarczych i społecznych.

Bibliografia

- Adamczyk M., *Wprowadzenie do teorii kapitału społecznego*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
- Bourdieu P., *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Wyd. Oficyna Naukowa, Warszawa 2001.
- Coleman J. S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts 1990.
- Czapiński J., Panek T., *Diagnoza Społeczna*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2015.
- Dyldus A., *Globalizacja. Refleksje etyczne*, Wyd. Ossolineum, Wrocław 2005.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A. i L. Śliwa, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.

Kuciński K., *Glokalizacja jako indygenizacja globalizacji*, [w:] W. Rakowski (red.), *Rocznik Żyrardowski, Tom IX*, Wyd. Wyższej Szkoły Rozwoju Lokalnego w Żyrardowie, Żyrardów 2011.

Kuligowski W., Pomieciński A., *Różne kultury, różne globalizacje*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2010.

Putnam R. D., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

Źródła internetowe

Czy w Polsce znajdziemy inteligentne miasta?, <https://news.microsoft.com/pl-pl/2015/02/12/czy-w-polsce-znajdziemy-inteligentne-miasta/> (dostęp: 2.05.2025).

Glokalizacja – myśl globalnie, ale działaj lokalnie?, <https://www.grupatense.pl/blog/glokalizacja-mysl-globalnie-ale-dzialaj-lokalnie/> (dostęp: 28.04.2025).

Examples Of Social Capital, <https://www.socialcapitalresearch.com/examples-social-capital/> (dostęp: 2.05.2025).

GLOCALIZATION AND SOCIAL CAPITAL - INTERACTIONS IN THE CONTEXT OF GLOBAL AND LOCAL MANAGEMENT PROCESSES

Abstract: The subject of the research in this study is the analysis of the interactions between glocalization - understood as the adaptation of global changes and trends to local conditions and needs - and social capital, as a resource encompassing relationships, networks of connections, trust and cooperation between members of the local community. It presents how glocalization affects the level of social capital and what interactions occur in the context of global and local processes. The research goal is the following sentence: identification of the impact of glocalization on social capital in the context of interactions of global and local economic, social and cultural processes. The theoretical part of the article refers to glocalization and social capital. The empirical part presents the results of survey research on the attitudes and opinions of residents regarding the impact of glocalization on their everyday life and social relations.

Keywords: glocalization, development processes, social capital, relationships, trust, local community, management

INSTYTUCJA WIĄŻĄCEGO POLECENIA W PRAWIE GRUP SPÓŁEK. PERSPEKTYWA PRAWNOPORÓWNAWCZA

Streszczenie: We współczesnej zglobalizowanej gospodarce wiele przedsiębiorstw zorganizowanych jest w grupy składające się z kilku prawnie niezależnych spółek. Popularność takich zgrupowań wynika m.in. z dążenia do dywersyfikacji biznesu oraz ryzyka związanego z prowadzoną działalnością, wskutek zarządzania kilkoma podmiotami prawnymi w określonym, wspólnym kierunku. Jednym z instrumentów służących realizacji wspólnej strategii w ramach grupy jest prawo spółki dominującej do wydawania wiążących poleceń spółkom zależnym. Instytucja ta stanowi jeden z centralnych instrumentów przewidzianych w nowym polskim prawie grup spółek, które weszło w życie w 2022 r., a które liczne inspiracje zdaje się czerpać z niemieckiej ustawy o spółce akcyjnej (*Aktiengesetz*). Przedmiotem niniejszego artykułu jest więc porównanie polskich regulacji dot. wiążących poleceń zawartych w Kodeksie spółek handlowych z niemieckim prawem koncernowym zawartym w *Aktiengesetz*.

Słowa kluczowe: prawo grup spółek, niemieckie prawo grup spółek, wiążące polecenia

Wprowadzenie

Instytucja wiążącego polecenia stanowi istotne narzędzie sprawowania jednolitego zarządu w ramach grupy spółek. Umożliwia spółce dominującej wywieranie wpływu na działalność spółek zależnych, a przez to także realizację wspólnej strategii gospodarczej w ramach grupy. Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza regulacji Kodeksu spółek handlowych dotyczących wiążących poleceń oraz porównanie ich z odpowiednimi uregulowaniami niemieckiego prawa koncernowego zawartymi w *Aktiengesetz* (AktG). Wybór tematu jest uzasadniony faktem, że polskie prawo spółek czerpie znaczące inspiracje z niemieckiego

systemu prawnego, co jest szczególnie widoczne w regulacjach dotyczących koncernów¹. Prawo spółki dominującej do wydawania wiążących poleceń stanowi jeden z fundamentalnych elementów polskiej regulacji koncernowej, analogicznie jak w niemieckim *Aktienkonzernrecht*. Analiza porównawcza tego uprawnienia w obu systemach prawnych może stanowić przedmiot zainteresowania nie tylko dla prawników, ale i dla podmiotów gospodarczych operujących na obszarze obu krajów. Celem niniejszego artykułu jest więc porównanie instytucji wiążącego polecenia w obu systemach prawnych, które może stanowić przedmiot zainteresowania nie tylko dla prawników, ale i dla osób sprawujących funkcje zarządcze w podmiotach gospodarczych operujących na obszarze obu krajów.

Prawo grup spółek w Kodeksie spółek handlowych

Zarówno w polskim, jak i niemieckim systemie prawnym jednym z charakterystycznych instrumentów przewidzianych w ramach grup spółek jest uprawnienie spółki dominującej do wydawania spółkom zależnym poleceń dotyczących prowadzenia ich działalności. W Polsce instrument ten został przewidziany w nowym prawie grup spółek, wprowadzonym do Kodeksu spółek handlowych dopiero w 2022 r.² Przed tą datą Kodeks spółek handlowych właściwie nie zawierał przepisów dotyczących grup spółek, poza art. 7³.

Obecnie definicję grupy spółek znajdujemy w art. 4 § 1 pkt 5 ksh, zgodnie z którym grupę spółek tworzą spółka dominująca oraz spółki zależne, będące spółkami kapitałowymi⁴, kierujące się zgodnie z uchwałą o uczestnictwie w grupie spółek wspólną strategią w celu realizacji wspólnego interesu (interes grupy spółek), uzasadniającą sprawowanie przez spółkę dominującą jednolitego

¹ P. Moskała [w:] *Kodeks spółek handlowych Tom IA. Spółki osobowe, Komentarz. Art. 1–36*, A. Opalski (red.), art. 21², Nb 1, sip.legalis.pl (dostęp: 20.03.2025).

² Prawo grup spółek wprowadzono do Kodeksu spółek handlowych na mocy ustawy z dnia 9 lutego 2022 r. o zmianie ustawy - Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2022 poz. 807 z późn. zm., która weszła w życie z dniem 13 października 2022 r. i stanowiła jedną z największych reform ksh od jego uchwalenia w 2000 r.

³ Przepis ten przewidywał obowiązek sprawozdawczy polegający na złożeniu wyciągu z umowy koncernowej do akt rejestrowych spółki zależnej, zawierającego postanowienia dotyczące odpowiedzialności spółki dominującej za szkodę wyrządzoną spółce zależnej wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy, a także za zobowiązania spółki zależnej wobec wierzycieli (lub wskazanie, że umowa nie reguluje lub wyłącza wspomnianą odpowiedzialność spółki dominującej). Jednocześnie jednak art. 7 ksh nie wskazywał żadnych istotnych elementów umowy koncernowej. W związku z tym, regulacja rzadko stanowiła podstawę zawierania umów koncernowych w praktyce, i dlatego mocą noweli z 2022 r. została uchylona.

⁴ Co jednak istotne, do kodeksowej grupy spółek jako spółki zależne nie mogą należeć spółki publiczne, zgodnie z art. 21¹⁶ § 2 pkt 1 ksh.

kierownictwa nad spółką zależną albo spółkami zależnymi. Ustawodawca odszedł więc od uregulowania (szczątkowego) koncernów umownych na rzecz koncernów, teoretycznie, faktycznych.

Przepisy dot. grup spółek zostały zawarte w dziale IV Kodeksu spółek handlowych, obejmującym przepisy od art. 21¹ do art. 21¹⁶ ksh. Co jednak istotne, uregulowania te znajdują zastosowanie jedynie na zasadzie *opt-in*, a nie *ex lege*. Wynika to z postanowień art. 4 § 1 pkt 5¹ i art. 21¹ § 2-3 ksh. Grupy spółek, które pragną poddać się tym przepisom muszą wyraźnie o tym zadecydować w uchwale zgromadzenia wspólników (walnego zgromadzenia) spółki zależnej (art. 21¹ § 2 ksh). Oznacza to, że przepisy prawa koncernowego działają z woli stron (*ex contractu*)⁵.

W szczególności wiążące polecenia mogą być wydawane jedynie w grupach spółek, w których spełniono łącznie dwa warunki: po pierwsze, zgromadzenie wspólników (walne zgromadzenie akcjonariuszy) spółki zależnej powzięło uchwałę o uczestnictwie w grupie spółek (art. 21¹ §2 ksh), i po drugie, uczestnictwo poszczególnych spółek w grupie zostało ujawnione w Krajowym Rejestrze Sądowym (art. 21¹ §3 ksh). W rzeczywistości więc, w przeciwieństwie chociażby do uregulowań czeskich, dla których punkt wyjścia stanowi wywieranie przez jakiekolwiek podmioty zewnętrzne, wpływu na spółkę, ustawodawca polski kieruje przepisy koncernowe do grup spółek które zdecydują się na sformalizowanie łączących ich powiązań⁶. Takie rozwiązanie, mimo twierdzeń projektodawców prawa grup spółek⁷, zbliża polskie prawo koncernowe do niemieckiego *Aktienkonzernrecht*, skierowanego przede wszystkim wobec koncernów umownych.

Prawo grup spółek w niemieckiej ustawie o spółce akcyjnej

W przeciwieństwie do polskiego prawa grup spółek, niemieckie uregulowania koncernowe funkcjonują już od 1965 r. Zostały jednak przewidziane w ustawie o spółce akcyjnej (*Aktiengesetz* - AktG), wobec czego znajdują zastosowanie tylko wobec spółek akcyjnych (*Aktiengesellschaft* - AG) oraz komandytowo-akcyjnych (*Kommanditgesellschaft auf Aktien* - KGaA). Analogicznych uregulowań

⁵ A. Szumański [w:] *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do zmian (tzw. prawo holdingowe)*, A. Szumański, R. Kwaśnicki, F. Ostrowski (red.), Warszawa 2022, art. 4, Nb. 27, sip.legalis.pl (dostęp: 20.03.2025).

⁶ K. Oplustil, *Regulacja grupy spółek w prawie czeskim i polskim*, [w:] *W poszukiwaniu dobrego prawa. Księga Jubileuszowa Profesora Mirosława Steca. Tom II. Perspektywa prywatnoprawna*, K. Małysa-Sulińska, M. Spyra, A. Szumański (red.), Warszawa 2022, sip.lex.pl (dostęp: 20.03.2025).

⁷ Uzasadnienie projektu ustawy o zmianie ustawy – Kodeks spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw, IX kadencja, druk sejm. nr 1515, s. 4 (dalej: Uzasadnienie projektu).

brak natomiast w ustawie o spółce z ograniczoną odpowiedzialnością (*GmbH-Gesetz*, *GmbHG*), dlatego też podstawowe zasady dot. prawa koncernowego w odniesieniu do takich spółek zostały wypracowane w Trybunału Federalnego (*Bundesgerichtshof* – BGH)⁸.

Należy jednak zauważyć, że w przeciwieństwie do § 76 ust. 1 AktG, GmbHG nie zawiera zakazu wydawania poleceń zarządowi spółki z ograniczoną odpowiedzialnością przez zgromadzenie wspólników. §37 ust. 1 GmbHG stanowi wyraźnie, że zarząd jest zobowiązany do przestrzegania ograniczeń zakresu swojej władzy ustalonych w statucie lub, jeżeli statut nie stanowi inaczej, w uchwałach wspólników. Pozwala to części doktryny dopuszczać analogiczne stosowanie § 308 ust. 1 AktG w koncernach umownych z udziałem spółek z ograniczoną odpowiedzialnością⁹.

Inną zasadniczą różnicą jest dopuszczenie wydawania wiążących poleceń jedynie w koncernach umownych, w których zawarto umowę o zarządzanie (*Beherrschungsvertrag*) - zgodnie z § 308 ust. 1 AktG. W braku takiej umowy spółka dominująca nie może wywierać na zależną spółkę akcyjną (spółkę komandytowo-akcyjną) wpływu w celu zawarcia niekorzystnej dla tej ostatniej czynności prawnej lub do podjęcia lub zaniechania działań na jej niekorzyść, chyba że straty te zostaną zrekompensowane (§ 311 ust. 1 AktG).

Podobnie jak w polskim prawie, gdzie dla stosowania znaczącej części przepisów koncernowych konieczne jest ujawnienie uchwały o uczestnictwie w grupie spółek w publicznym rejestrze, tak i zgodnie z §294 ust. 2 AktG umowa o zarządzanie dla swojej skuteczności wymaga wpisania do rejestru handlowego¹⁰.

Podstawa prawna wydawania wiążących poleceń

W polskim prawie grup spółek, zgodnie z art. 21² §1 ksh, wiążące polecenia mogą być wydawane jeżeli jest to uzasadnione interesem grupy spółek oraz pod warunkiem, że przepisy szczególne nie stanowią inaczej. Wiążące polecenia

⁸ M. Chomiuk, R. Harnos, *Uwagi prawnoporównawcze z perspektywy prawa niemieckiego do projektu prawa grup spółek*, „Monitor Prawa Handlowego” 2021, nr 1, s. 7 i nast., sip.legalis.pl, (dostęp: 20.03.2025).

⁹ H. Altmeppen [w:] *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*, C.H. Beck, Monachium 2022, §308, Nb. 5; V. Emmerich, M. Habersack, *Aktien- und GmbH-Konzernrecht*, wyd. 10, C.H. Beck, Monachium 2022, §308, Nb. 9-10, M. Chomiuk, R. Harnos, *Uwagi ... op. cit.*, s. 7 i nast.

¹⁰ V. Emmerich, M. Habersack, *Aktien- und GmbH-Konzernrecht ... op. cit.*, s. 544 Nb. 4; J. Koch, *Aktiengesetz, Kommentar*, wyd. 14., C.H. Beck, Monachium 2020, §308, Nb. 2; H. Altmeppen [w:] *Münchener Kommentar ... op. cit.*, §308, Nb. 8; K. Schmidt, M. Lutter, *AktG, Kommentar*, Dr. Otto Schmidt, wyd. 4, Kolonia 2020, §308, s. 3833, Nb. 3.

stanowią więc szczególnie instrument ingerowania w sprawy spółki zależnej, których prowadzenie z zasady należy do kompetencji zarządu tej spółki (zgodnie z art. 201 § 1, art. 300⁶² § 1, art. 368 § 1 ksh)¹¹. Należy jednak podkreślić, że w przeciwieństwie do spółki akcyjnej, w spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością oraz prostych spółkach akcyjnych wydawanie poleceń zarządowi albo radzie dyrektorów uchwałą wspólników albo akcjonariuszy nie było zakazane nawet przed wejściem w życie prawa koncernowego (art. 207 *in fine*, art. 300⁵³ *in fine*)¹².

Podstawę wydawania wiążących poleceń w prawie niemieckim stanowi natomiast §308 ust. 1 AktG, zgodnie z którym spółka dominująca jest uprawniona do wydawania zarządowi spółki zależnej poleceń dotyczących zarządzania spółką jedynie w grupach spółek, w których zawarto umowę o kontroli (*Beherrschungsvertrag*). Podobnie jak w Polsce, przepisy dot. prawa wydawania poleceń (*Weisungsrecht*) w niemieckim prawie koncernowym stanowią uregulowanie szczególne na tle ogólnych zasad (dotyczących spółek akcyjnych). Zasadniczo bowiem zarząd niemieckiej spółki akcyjnej prowadzi sprawy spółki na własną odpowiedzialność (§ 76 ust. 1 AktG). Skorelowany z tą zasadą § 119 ust. 1 AktG reguluje uprawnienie walnego zgromadzenia do podejmowania uchwał wyłącznie w wyrażnie określonych przypadkach, natomiast ust. 2 tego przepisu stanowi, że walne zgromadzenie może podejmować decyzje w sprawach zarządzania wyłącznie na wniosek zarządu.

Procedura wydawania i wykonywania poleceń

Procedura wydawania i realizacji wiążących poleceń różni się w sposób istotny w obu systemach prawnych. Jak wskazano wcześniej, prawo spółki dominującej do wydawania wiążących poleceń zostało przewidziane w art. 21² § 1 ksh. Wydanie wiążącego polecenia wymaga zachowania formy pisemnej lub elektronicznej pod rygorem nieważności (art. 21² § 2 ksh). Takie rozwiązanie wydaje się odbiegać od praktyki funkcjonowania biznesu, gdzie decyzje z zakresu zarządzania zapadają często w efekcie narad lub są przekazywane mailowo czy telefonicznie. Wprowadzenie wymogu wydawania wiążących poleceń w formie elektronicznej lub pisemnej pod rygorem nieważności może prowadzić do uchylania się kadry zarządzającej od wykonywania instrukcji przekazywanych bez

¹¹ M. Chomiuk [w:], *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Z. Jara (red.), C.H. Beck, Warszawa 2022, art. 21², sip.legalis.pl (dostęp: 23.03.2025); A. Szumański [w:] *Kodeks spółek handlowych. ...*, *op. cit.*, art. 21², Nb 25.

¹² P. Moskała [w:] *Kodeks spółek handlowych...*, *op. cit.*, art. 21², Nb 1.

zachowania tychże form, a co za tym idzie do obniżenia efektywności decyzyjnej w grupach spółek¹³. Z drugiej strony nie należy zapominać o konieczności ochrony spółki zależnej, którą to ochronę ustawodawca zdawał się brać jako cel przy projektowaniu komentowanego przepisu. Wydaje się jednak, że podobny poziom ochrony mógłby zostać osiągnięty przez uzależnienie wydania wiążącego polecenia od zachowania formy pisemnej lub elektronicznej jedynie pod rygorem dowodowym (*ad probationem*)¹⁴.

Ponadto w treści wiążącego polecenia konieczne jest wskazanie co najmniej (art. 21² § 3 ksh):

1. oczekiwanego przez spółkę dominującą zachowania spółki zależnej w związku z wykonaniem wiążącego polecenia;
2. interesu grupy spółek, który uzasadnia wykonanie przez spółkę zależną wiążącego polecenia;
3. spodziewanych korzyści lub szkód spółki zależnej, które będą następstwem wykonania wiążącego polecenia, o ile występują;
4. przewidywanego sposobu i terminu naprawienia spółce zależnej szkody poniesionej w wyniku wykonania wiążącego polecenia.

Co więcej, zgodnie z art. 21³ § 1 i 2 ksh, wykonanie polecenia wymaga uprzedniego podjęcia uchwały przez zarząd spółki zależnej, która również musi zawierać elementy wskazane powyżej, tj. wskazane w art. 21² § 3 ksh.

Odmowa wykonania wiążącego polecenia jest dopuszczalna jedynie w sytuacjach określonych w art. 21⁴ ksh. Zgodnie z § 1 tego przepisu odmowa wykonania wiążącego polecenia jest obowiązkowa, jeżeli jego wykonanie doprowadziłoby do niewypłacalności albo zagrożenia niewypłacalnością tej spółki. Ponadto w przypadku spółek zależnych innych niż jednoosobowe art. 21⁴ § 2 ksh przewiduje dodatkową możliwość odmowy wykonania wiążącego polecenia, jeżeli istnieje uzasadniona obawa, że jest ono sprzeczne z interesem tej spółki i wyrządzi jej szkodę, która nie będzie naprawiona przez spółkę dominującą lub inną spółkę zależną uczestniczącą w grupie spółek w okresie dwóch lat, licząc od dnia, w którym nastąpi zdarzenie wyrządzające szkodę, chyba że umowa albo statut spółki stanowi inaczej. Przepis ten należy jednak ocenić negatywnie z uwagi zawarcie w nim wielu nieostrych pojęć (uzasadniona obawa, interes spółki). Ocena przez organy spółki zależnej, czy istnieje obawa braku naprawienia szkody spółki

¹³ P. Moskała [w:] *Kodeks spółek handlowych ...*, *op. cit.*, art. 21², Nb 7.

¹⁴ Zob. K. Jurzak *O wadliwości w zakresie regulacji formy i treści polecenia koncernowego*, „Monitor Prawniczy” 2022, nr. 8, s. 407, sip.legalis.pl (dostęp: 25.03.2025).

zależnej w terminie 2 lat od zdarzenia wywołującego szkodę, a tym bardziej, czy obawa taka jest uzasadniona, może się okazać w praktyce niezwykle trudna¹⁵.

W prawie niemieckim natomiast, spółka dominująca jest uprawniona do wydawania zarządowi spółki zależnej poleceń dotyczących zarządzania spółką jedynie w grupach spółek, w których zawarto umowę o kontroli (*Beherrschungsvertrag*) (§308 ust. 1 AktG). Dopuszczalne jest także wydawanie poleceń niekorzystnych dla spółki zależnej, jeżeli służą interesom spółki dominującej lub spółek z nią powiązanych i spółki oraz pod warunkiem, że umowa nie stanowi inaczej. Obowiązek wykonania takiego polecenia uregulowano natomiast w ust. 2, zgodnie z którym zarząd spółki zależnej jest uprawniony do odmowy wykonania polecenia tylko jeżeli jest oczywiste, iż nie służy ono interesom spółki dominującej lub spółek powiązanych.

Aktiengesetz nie definiuje jednak samego pojęcia wiążącego polecenia ani nie precyzuje żadnej szczególnej formy, w jakiej winno ono być wydane. Doktryna jest natomiast raczej zgodna co do tego, że wiążące polecenie stanowi każde wyrażenie woli przez spółkę dominującą, dokonane w oczekiwaniu, że organ wykonawczy spółki kontrolowanej odpowiednio dostosuje swoje postępowanie i zastosuje się do tego polecenia¹⁶.

Ponadto w przeciwieństwie do polskiego Kodeksu spółek handlowych, *Aktiengesetz* nie odwołuje się w przepisach dot. wydawania wiążących poleceń do pojęcia interesu grupy spółek. Wynika to z przyjęcia odmiennej filozofii regulacyjnej. Niemiecki ustawodawca skupił się przede wszystkim na przebicciu zasłony korporacyjnej oraz przełamaniu autonomiczności interesu spółki (zależnej)¹⁷. Polski ustawodawca proponuje natomiast podejście mieszane pomiędzy modelem niemieckim, a francuską doktryną Rozenbluma, umożliwiającą kierowanie się interesem grupy przez zarządzających spółkami koncernowymi.

Niemieckie *Aktienkonzernrecht* nie wymaga także podjęcia dodatkowej uchwały o wykonaniu polecenia przez zarząd spółki zależnej, który jest zwolniony z obowiązku jego wykonania jedynie jeśli polecenie stoi w obiektywnej, wyraźnej sprzeczności z interesami spółki dominującej lub pozostałych spółek z grupy. Ocena, czy polecenie służy interesom spółki dominującej lub innych

¹⁵ K. Jurzak, *O wadliwości ...*, op. cit., s. 411.

¹⁶ J. Koch, *Aktiengesetz, Kommentar ...*, op. cit., §308, Nb. 10; Podobnie H. Altmeppen [w:] *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz ...*, op. cit., §308, Nb. 9; V. Emmerich, M. Habersack, *Aktien- und GmbH-Konzernrecht ...*, op. cit., §308 Nb. 23; R. Veil, F. Walla [w:] *Beck Online Gross Kommentar, AktG*, §308 Nb. 6, <https://beck-online.beck.de/> (dostęp: 1.04.2020).

¹⁷ P. Moskała [w:] *Kodeks spółek handlowych Tom IA. Spółki osobowe, Komentarz. Art. 1–36*, A. Opalski (red.), art. 21², Nb. 2.

spółek grupy, jest w praktyce bardzo problematyczna, ponieważ od zarządu oczekuje się na ogół, że będzie się kierował oceną spółki dominującej, wyrażoną przecież właśnie w wiążącym poleceniu¹⁸. Wydaje się więc, że instytucję wiążącego polecenia w polskim prawie cechuje jeszcze wyższy stopień formalizacji, aniżeli pierwowzór niemiecki.

Odpowiedzialność za szkody

Zarówno w polskim jak i niemieckim prawie grup spółek przewidziano dodatkowe mechanizmy ochrony interesów spółek zależnych oraz ich wspólników mniejszościowych i wierzycieli.

W przypadku polskiego prawa grup spółek odpowiednie przepisy zawarte są w art. 21¹² – 21¹⁴ ksh. Regulują one zasady odpowiedzialności spółki dominującej wobec spółki zależnej, jej akcjonariuszy mniejszościowych oraz wierzycieli, za szkody poniesione przez nich na skutek wydania spółce zależnej wiążącego polecenia. Odpowiedzialność ta oparta jest na zasadzie winy, przy czym istnieje domniemanie winy po stronie spółki dominującej. Opisywane przepisy stanowią swoistą przeciwwagę dla szerokich uprawnień przyznanych w grupach spółek spółkom dominującym i mają na celu zabezpieczenie interesów akcjonariuszy spółki zależnej i są konieczne tym bardziej, że, zgodnie z art. 21⁵ § 1 ksh, za działania podjęte w celu wykonania prawidłowo wydanego wiążącego polecenia członkowie zarządu spółki zależnej nie odpowiadają wobec niej odszkodowawczo. To zwolnienie z odpowiedzialności ma na celu dodatkowe zabezpieczenie efektywnego zarządzania grupą spółek – w razie jego braku członkowie zarządu mogliby dążyć do uchylania się od wykonywania niekorzystnych dla ich spółek poleceń z obawy przed możliwymi roszczeniami odszkodowawczymi spółki przewidzianymi w art. 293, art. 300¹²⁵ i art. 483 ksh¹⁹. W efekcie mogłyby to prowadzić do opóźnień w podejmowaniu decyzji, a kolejno do obniżenia efektywności zarządzania całą grupą kapitałową.

W prawie niemieckim odpowiedzialność za szkody wyrządzone spółce zależnej w wyniku wydania i wykonania wiążącego polecenia reguluje §309 oraz §310 AktG (w przypadku koncernów umownych). W przepisach tych przewidziano odpowiedzialność członków organów spółki dominującej za wydawanie poleceń

¹⁸ J. Koch, *Aktiengesetz, Kommentar* ..., op. cit., §308, Nb. 20 i kolejne; K. Schmidt, M. Lutter, *AktG, Kommentar* ..., op. cit., §308, Nb. 38.

¹⁹ F. Ostrowski [w:] *Kodeks spółek handlowych* ..., op. cit., art. 21⁵ ksh, Nb. 2; M. Chomiuk [w:] *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Z. Jara (red), C.H. Beck, Warszawa 2022, art. 21⁵ ksh, sip.legalis.pl (dostęp: 23.03.2025).

z naruszeniem obowiązku ‘staranności ostrożnego i sumiennego zarządcy’. Obok nich, solidarnie, odpowiadają także członkowie zarządu spółki zależnej, jeśli i oni naruszyli swoje obowiązki. Podobnie jak w polskich uregulowaniach, także i w *Aktienkonzernrecht* ciężar dowodu braku naruszenia obowiązków staranności spoczywa na członkach zarządu.

W przypadku koncernów faktycznych zasady odpowiedzialności za wywieranie szkodliwego wpływu na spółkę zależną zawarto w §317 ust. 1 AktG, zgodnie z którym spółka dominująca jest zobowiązana do wyrównania szkody, która wynika z wywierania na spółkę zależną negatywnego wpływu i braku rekompensaty za „niekorzyści”. Odpowiedzialność ta obejmuje także członków organów spółki dominującej (§ 317 ust. 3 AktG) i spółki zależnej (§ 93 ust. 2 AktG). Odesłanie z §317 ust. 4 AktG umożliwia natomiast dochodzenie roszczeń także przez wierzycieli i akcjonariuszy spółki zależnej (na podstawie § 309 ust. 3 AktG). Przepisy te wydają się jednak mało praktyczne: jeśli bowiem chodzi o dochodzenie roszczeń przez zależny od spółki dominującej zarząd spółki zależnej – wydaje się ono mało prawdopodobne, natomiast wierzyciele i akcjonariusze mniejszościowi nie mają dostatecznych instrumentów umożliwiających im ocenę przesłanek odpowiedzialności spółki zależnej²⁰.

Krytyka instytucji wiążącego polecenia jako podstawowego instrumentu zarządzania grupą spółek

Przepisy dotyczące wiążących poleceń, w tym ich wydawania, wykonywania oraz odpowiedzialności za ich skutki, stanowią znaczną część polskiego prawa koncernowego i wydają się być centralną jego instytucją, co dodatkowo potwierdza brzmienie Uzasadnienia projektu - *„Podstawową instytucją prawną, która ma zapewnić spółce dominującej sprawne zarządzanie grupą spółek, jest wiążące polecenie kierowane przez spółkę dominującą do spółki zależnej (art. 21² projektowanego KSH)»²¹*. Jednocześnie ustawodawca całkowicie ignoruje pojęcie „interesu grupy spółek” – co prawda dopuszcza jego realizowanie przez poszczególne spółki, nie wskazuje jednak ani jego definicji, ani jego relacji wobec interesów poszczególnych spółek z grupy, ani nawet przesłanek jego powoływania²².

²⁰ M. Chomiuk, R. Harnos, *Uwagi... op. cit.*, s. 7 i nast.

²¹ Uzasadnienie projektu, s. 10.

²² M. Chomiuk, R. Harnos, *Uwagi ..., op. cit.*

W obecnych realiach takie podejście wydaje się przestarzałe i nadmiernie sformalizowane²³. Od lat 2000 doktryna i eksperci z krajów europejskich postulują raczej odmienny kierunek i stworzenie dla członków organów spółek uczestniczących w grupach warunków do powoływania się na wspólny interes²⁴. Jako punkt wyjścia do dyskusji nad kształtem regulacji koncernowych powoływana jest często francuska doktryna Rozenbluma²⁵, pozwalająca na wyłączenie odpowiedzialności menedżerów za działania służące realizacji interesu grupy²⁶. Zgodnie z tym modelem, wiążące polecenia powinny raczej stanowić ostateczny krok w celu wywierania wpływu na spółki zależne, a nie podstawowy instrument zarządzania. Takie elastyczne i miękkie podejście zasadniczo zasługuje na aprobatę, gdyż wydaje się lepiej odpowiadać realiom oraz potrzebom funkcjonowania grup spółek.

Tymczasem polski ustawodawca nie tylko zdecydował się na wprowadzenie regulacji skupionej w główniejszej mierze na wiążących poleceniach, ale także sformalizował tę instytucję jeszcze bardziej aniżeli niemiecki pierwowzór. Takie rozwiązanie może w efekcie prowadzić do zniechęcenia osób decyzyjnych w grupach spółek do stosowania proponowanych przez nowe prawo grup spółek instrumentów i zamiast tego oddziaływania na spółki zależne w sposób „miękki”. Ze względu na wysoką zależność członków zarządu spółki zależnej od spółki dominującej i dopuszczalność każdorazowego ich odwołania wydaje się, że instrumenty nieformalne, takie jak niewiążące sugestie czy wskazówki, powinny być równie skuteczne i efektywne, co wiążące polecenia²⁷.

²³ K. Oplustil, *W sprawie optymalnego modelu prawa grup spółek. Uwagi krytyczne o projekcie prawa koncernowego z 20.7.2020 r.* (cz. I), [w:] *Monitor Prawniczy* 2020, nr. 23, str. 1223-1233, sip.legalis.pl (dostęp: 20.03.2025).

²⁴ Postulaty takie wyrażano m.in. w projekcie europejskiej ustawy modelowej o spółkach z 2017 r. ((European Model Company Act – EMCA), który koncentrował się na funkcji organizacyjnej prawa korporacyjnego, w tym na prawie spółki dominującej do wydawania wiążących nakazów oraz koncepcji interesu grupowego. Podobnie, propozycje Forum Europaeum on Company Groups z 2000 r. zakładały zróżnicowane podejścia regulacyjne, uwzględniające różnorodność grup kapitałowych, w tym uproszczony reżim dla spółek usługowych, ale także oparte na koncepcji interesu grupy spółek. Raport Nieformalnej Grupy Ekspertów ds. Prawa Spółek (The Informal Company Law Expert Group – ICLEG) z 2016 r. zalecał natomiast uznanie interesu grupy spółek w prawie UE i przedstawiał różne opcje harmonizacji. (K. Oplustil, *Koncepcje interesu grupy spółek w pracach europejskich gremiów eksperckich (EMCA, FECG, ICLEG)* [w:] „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, nr 1/2019.)

²⁵ P. Moskała, *Pułapki i bezdroża nowych przepisów o grupach spółek*, <https://skslegal.pl/pulapki-i-bezdroza-nowych-przepisow-o-grupach-spolek/> (dostęp: 1.03.2025).

²⁶ K. Oplustil, *Dopuszczalność powoływania się na interes grupy w faktycznych („niesformalizowanych”) grupach spółek*, *Monitor Prawniczy* 2025, Nr 3, s. 16-25, sip.legalis.pl (dostęp: 20.03.2025).

²⁷ K. Oplustil, *W sprawie optymalnego modelu prawa grup spółek. ...*, *op. cit.*

Podsumowanie

Mimo strukturalnych różnic w systemach prawa spółek funkcjonujących w Polsce i Niemczech, przepisy dotyczące wiążących poleceń w obu krajach są w wielu aspektach podobne, w tym ogólne zasady wydawania poleceń, ich wykonania oraz związane z tym obowiązki zarządu spółki zależnej. W obu krajach również wiążące polecenia stanowią istotne narzędzie zarządzania grupą spółek. Nie powinny one jednak stanowić centralnego punktu uregulowań koncernowych, jakim uczynił je polski ustawodawca. Z uwagi na stosunkowo krótki okres obowiązywania nowych przepisów trudno jednoznacznie ocenić czy podzielią los niezbyt popularnych regulacji niemieckich. Pozostaje obserwować, jak nowe polskie regulacje wpłyną na praktykę polskich koncernów i czy rzeczywiście przyczynią się do podniesienia standardów zarządzania grupami spółek w Polsce. Obecnie prawdopodobna i celowa wydaje się postulowana przez ekspertów prawa nowelizacja analizowanych przepisów.

Bibliografia

- Altmeyden H., *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz*, C.H. Beck, Monachium 2022.
- Emmerich V., Habersack M., *Aktien- und GmbH-Konzernrecht*, wyd. 10, C.H. Beck, Monachium 2022.
- Koch J., *Beck'scher Kurz-Kommentar zum AktG*, wyd. 17, C.H. Beck, Monachium 2023.
- Oplustil K., *Koncepcje interesu grupy spółek w pracach europejskich gremiów eksperckich (EMCA, FECG, ICLEG)*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, 2019, nr 1.
- Schmidt K., Lutter M., *AktG, Kommentar*, Dr. Otto Schmidt, wyd. 4, Kolonia 2020.
- Szumański A., Kwaśnicki R., Ostrowski F. (red), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz do zmian (tzw. prawo holdingowe)*, Warszawa 2022.
- Szumański A., *Nowe prawo grup spółek w Polsce – koncepcja systemowa regulacji prawnej*, „Przegląd Prawa Handlowego”, 2022, nr 8.

Bibliografia źródeł internetowych

Chomiuk M., Harnos R., *Uwagi prawnoporównawcze z perspektywy prawa niemieckiego do projektu prawa grup spółek*, „Monitor Prawa Handlowego”, rok 2021, numer 1, www.sip.legalis.pl (dostęp: 20.03.2025).

Jara Z. (red), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Warszawa 2022, www.sip.legalis.pl (dostęp: 23.03.2025).

Jurzak K., *O wadliwości w zakresie regulacji formy i treści polecenia koncernowego* „Monitor Prawniczy”, nr. 8, 2022, www.sip.legalis.pl (dostęp: 25.03.2025).

Moskała P., *Pułapki i bezdroża nowych przepisów o grupach spółek*, <https://skslegal.pl/pulapki-i-bezdroza-nowych-przepisow-o-grupach-spolek/> (dostęp: 1.03.2025).

Opalski A. (red.), *Kodeks spółek handlowych Tom IA. Spółki osobowe, Komentarz. Art. 1–36*, www.sip.legalis.pl (dostęp: 20.03.2025).

Oplustil K., *W sprawie optymalnego modelu prawa grup spółek. Uwagi krytyczne o projekcie prawa koncernowego z 20.7.2020 r. (cz. I)*, „Monitor Prawniczy”, 2020, nr 23, s. 1223-1233, www.sip.legalis.pl (dostęp: 20.03.2025).

Oplustil K., *Dopuszczalność powoływania się na interes grupy w faktycznych („niesformalizowanych”) grupach spółek*, „Monitor Prawniczy”, 2025, nr 3, s. 16-25, www.sip.legalis.pl (dostęp: 20.03.2025).

Oplustil K., *Regulacja grupy spółek w prawie czeskim i polskim*, [w:] *W poszukiwaniu dobrego prawa. Księga Jubileuszowa Profesora Mirosława Steca. Tom II. Perspektywa prywatnoprawna*, K. Małysa-Sulińska, M. Spyra, A. Szumański (red.), Warszawa 2022, www.sip.lex.pl (dostęp: 20.03.2025).

Veil R., Walla F., *Beck Online Gross Kommentar, AktG, §308 Nb. 6*, <https://beck-online.beck.de/> (dostęp: 1.04.2023).

THE INSTITUTION OF BINDING INSTRUCTION IN THE LAW OF COMPANY GROUPS. A COMPARATIVE LEGAL PERSPECTIVE

Abstract: In the modern globalized economy, many enterprises are organized into groups consisting of several legally independent companies. The popularity of such groupings results, among other things, from the desire to diversify business and the risk associated with the conducted activity, as a result of managing several legal entities in a specific, common direction. One of the instruments serving to implement a common strategy within the group is the right of the parent company to issue binding instructions to subsidiaries. This institution is one of the central instruments provided for in the new Polish law on groups of companies, which entered into force in 2022, and which seems to draw many inspirations from the German Act on Joint Stock Companies (*Aktiengesetz*). The subject of this article is therefore a comparison of Polish regulations on binding orders contained in the Commercial Companies Code with the German corporate law contained in the *Aktiengesetz*.

Keywords: law of groups of companies, German law of groups of companies, binding instructions

Współczesne zarządzanie stanowi dynamicznie ewoluującą dziedzinę wiedzy, której interdyscyplinarność i praktyczne implikacje stają się coraz bardziej wyraziste w kontekście gwałtownych przemian społecznych, technologicznych, ekologicznych i gospodarczych. Monografia zatytułowana „Nowe oblicza zarządzania – współczesne ujęcia teorii i praktyki” powstała jako odpowiedź na potrzebę refleksji nad aktualnymi kierunkami rozwoju teorii zarządzania oraz ich praktycznym zastosowaniem w różnorodnych kontekstach organizacyjnych. Złożoność procesów zarządczych, konieczność elastyczności oraz adaptacyjność do nieprzewidywalnych zmian stawiają przed badaczami i praktykami nowe, często nieoczywiste wyzwania, które wymagają pogłębionych analiz, badań empirycznych i wyważonych rekomendacji.

(...)

Zebrane w niniejszej monografii opracowania, przygotowane przez badaczy z różnych ośrodków naukowych, tworzą wielowymiarowy obraz współczesnych procesów zarządczych. Ukazują one nie tylko złożoność i dynamikę zmian, ale również potencjał tkwiący w integracji wiedzy teoretycznej z doświadczeniem praktycznym. Mam nadzieję, że publikacja ta stanie się inspiracją zarówno dla naukowców, jak i praktyków, poszukujących odpowiedzi na pytania o nowe oblicza zarządzania w XXI wieku.

Ze wstępu

Publikacja została sfinansowana przez:
GLOBAL Offshore Sp. z o.o., <https://www.globaloffshore.pl/>



ISBN: 978-83-68410-39-6