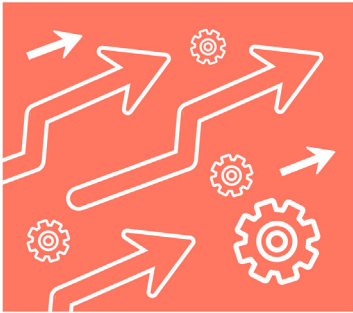
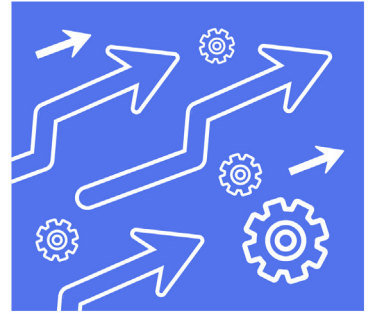
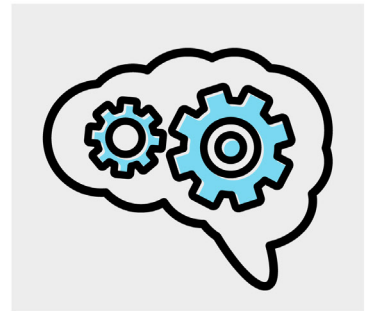




redakcja Paulina Kozieł

ORGANIZACJA, RYNEK I SPOŁECZEŃSTWO

WSPÓŁCZESNE WYZWANIA ZARZĄDZANIA



ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

**ORGANIZACJA, RYNEK I SPOŁECZEŃSTWO –
WSPÓŁCZESNE WYZWANIA ZARZĄDZANIA**

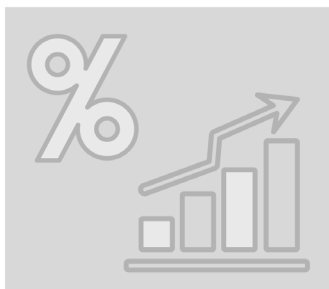
pod redakcją
Pauliny Kozieł



redakcja Paulina Kozieł

ORGANIZACJA, RYNEK I SPOŁECZEŃSTWO

WSPÓŁCZESNE WYZWANIA ZARZĄDZANIA



ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

Redakcja

Paulina Koziet

Recenzja naukowa

dr hab. Anna Wolak-Tuzimek, prof. UJK

dr hab. Izabela Konieczna, prof. UJK

dr hab. Beata Poteralska, prof. UJK

dr hab. Jarosław Prońko, prof. UJK

dr hab. Monika Stelmaszczyk, prof. UJK

dr hab. Agata Szydlik-Leszczynska, prof. UJK

dr hab. Natalia Wasilewska, prof. UJK

dr Rafał Bielawski

dr Katarzyna Brożek

dr Barbara Kusto

dr Marcin Szplit

Korekta, skład i projekt okładki

Karol Łukomiak

Projekt zrealizowano przy wsparciu finansowym Województwa Świętokrzyskiego



WOJEWÓDZTWO
ŚWIĘTOKRZYSKIE

Honorowy Patronat Marszałka Województwa Świętokrzyskiego

PATRONAT MARSZAŁKA
WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO
RENATY JANIK



© Copyright by authors & ArchaeGraph

ISBN: 978-83-69024-06-6

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

ARCHAEGRAPH
Wydawnictwo Naukowe

ŁÓDŹ - STAROWA GÓRA, SIERPIEŃ 2026

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
--------------	----------

CZĘŚĆ I. Zachowania konsumentów i odpowiedzialność organizacji

GREENWASHING JAKO ZAGROŻENIE DLA WIARYGODNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – ANALIZA POSTAW STUDENTÓW W ŚWIELE TEORII DYSONANSU POZNAWCZEGO	10
--	-----------

Zofia Panek

DYSONANS BEHAVIORALNY MŁODYCH KONSUMENTÓW W KONTEKŚCIE PARADOKSU PRYWATNOŚCI	23
---	-----------

Konrad Kobierski

EKONOMIA UWAGI – EFEKTYWNOŚĆ KAPITAŁU I KRYTYKA	34
--	-----------

Piotr Bujak

PATRIOTYZM GOSPODARCZY A ŚWIADOMOŚĆ STRUKTURY KAPITAŁOWEJ MAREK DOSTĘPNYCH NA POLSKIM RYNKU WŚRÓD MŁODYCH KONSUMENTÓW	45
--	-----------

Konrad Kobierski

GREENWASHING JAKO CZYN NIEUCZCIWEJ KONKURENCJI	58
---	-----------

Wiktoria Piszczan

CZĘŚĆ II. Zarządzanie zasobami ludzkimi i zachowania organizacyjne

ZJAWISKO MAKIAWELIZMU W ZARZĄDZANIU	70
--	-----------

Michał Mąkosa

RÓWNOWAGA ŻYCIOWA STUDENTÓW W WARUNKACH ROSNĄCYCH WYMAGAŃ EDUKACYJNYCH I ZAWODOWYCH	85
--	-----------

Aleksandra Telbuch, Kacper Gaszewski, dr Jarosław Lendzion

EKONOMIA SZCZĘŚCIA JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ	105
---	------------

Yevhen Baranovskyi

FEEDBACK I SŁUCHANIE JAKO FUNDAMENT EFEKTYWNEJ PRACY	116
---	------------

Wiktoria Adamek

**ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO PRZYKŁAD STRATEGICZNEGO
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**.....127

mgr Gabriela Krzyworzeka

**ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
WOBEĆ STARZENIA SIĘ SPOŁECZEŃSTWA**.....138

Natalia Sadłowska

CZĘŚĆ III. Zrównoważony rozwój, polityki publiczne
i społeczeństwo

**UNIA EUROPEJSKA WOBEĆ ZMIAN KLIMATYCZNYCH
I KRYZYSU ZAPYLACZY W OCENIE OBYWATELI
RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ**.....152

mgr Karolina Stańczak

**AKTYWNOŚĆ OBYWATELI W PODEJMOWANIU DECYZJI
PRZEZ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO
NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO**.....163

mgr Karolina Stańczak

CZĘŚĆ IV. Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw

**CENTRA LOGISTYCZNE NIEZBĘDNYM ELEMENTEM
GLOBALNEGO ROZWOJU**.....179

Sebastian Marszałek, dr inż. Krzysztof Pasek

**ZAOPATRZENIE MIĘDZYNARODOWEJ STACJI KOSMICZNEJ (ISS)
JAKO PRZYKŁAD FUNKCJONOWANIA
LOGISTYKI ORBITALNEJ**.....192

Michał Dąbrowski

**PREFERENCJE KONSUMENTÓW DOTYCZĄCE LOGISTYKI
OSTATNIEJ MILI W WARUNKACH ROZWOJU RYNKU
E-COMMERCE**.....202

dr Małgorzata Alicja Kozłowska, Jakub Chatys

**RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I REGUŁY WYWIERANIA
WPŁYWU W PROCESIE NEGOCJACJI WSPÓŁFINANSOWANIA
PROJEKTU OBEJMUJĄCEGO USŁUGI LOGISTYCZNE**.....215

dr Kamil Wiśniewski, Bartosz Krężotek

WSTĘP

Dynamiczne przemiany zachodzące we współczesnym otoczeniu społeczno-gospodarczym sprawiają, że organizacje funkcjonują w warunkach rosnącej złożoności, niepewności oraz intensywnej konkurencji. Postępująca cyfryzacja, globalizacja procesów gospodarczych, rozwój nowych technologii, zmiany demograficzne, transformacja ekologiczna oraz ewolucja oczekiwań interesariuszy powodują, że tradycyjne modele zarządzania wymagają ciągłej reinterpretacji i dostosowywania do nowych realiów. W konsekwencji nauki o zarządzaniu i jakości coraz częściej odwołują się do podejścia interdyscyplinarnego, integrującego dorobek wielu dyscyplin naukowych oraz uwzględniającego złożone relacje zachodzące pomiędzy organizacją, rynkiem i społeczeństwem.

Monografia naukowa pt. *„Organizacja, rynek i społeczeństwo – współczesne wyzwania zarządzania”* stanowi odpowiedź na potrzebę pogłębionej refleksji nad aktualnymi kierunkami rozwoju teorii i praktyki zarządzania. Jej celem jest prezentacja wyników badań naukowych, analiz teoretycznych oraz studiów empirycznych odnoszących się do różnorodnych aspektów funkcjonowania organizacji w zmieniającym się otoczeniu. Autorzy poszczególnych rozdziałów podejmują problematykę zarządzania z perspektywy ekonomicznej, społecznej, organizacyjnej, technologicznej i środowiskowej, ukazując wielowymiarowy charakter współczesnych wyzwań.

Publikacja ma charakter interdyscyplinarny, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w różnorodności podejmowanych zagadnień, jak i zastosowanych podejść metodologicznych. Zaprezentowane opracowania obejmują między innymi problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań konsumentów, przedsiębiorczości, innowacyjności, transformacji cyfrowej, logistyki, zrównoważonego rozwoju, ekonomii oraz relacji pomiędzy organizacjami a ich otoczeniem. Autorzy podejmują tematykę wyzwań wynikających z implementacji nowych technologii, rozwoju sztucznej inteligencji, automatyzacji procesów oraz konieczności budowania odporności organizacyjnej w obliczu współczesnych kryzysów.

Istotnym założeniem monografii jest ukazanie wzajemnych zależności pomiędzy organizacją, rynkiem i społeczeństwem jako trzema wzajemnie przenikającymi się obszarami determinującymi skuteczność procesów zarządzania. Organizacje nie funkcjonują bowiem w izolacji, lecz stanowią integralny element systemów gospodarczych i społecznych, w których zachodzą dynamiczne procesy tworzenia wartości, wymiany wiedzy oraz budowania relacji z interesariuszami. Z tego względu współczesne zarządzanie wymaga uwzględnienia zarówno efektywności ekonomicznej, jak i aspektów społecznych, etycznych oraz środowiskowych, które coraz częściej stają się determinantami długookresowego rozwoju.

Przedstawione w monografii wyniki badań i rozważania teoretyczne wpisują się w aktualne nurty badawcze rozwijane w naukach o zarządzaniu i jakości. Autorzy podejmują próbę identyfikacji najważniejszych wyzwań stojących przed organizacjami oraz wskazania możliwych kierunków ich rozwoju, uwzględniając zarówno perspektywę naukową, jak i praktyczne implikacje dla menedżerów, przedsiębiorców, administracji publicznej oraz instytucji otoczenia biznesu.

Wyrażam nadzieję, że prezentowana monografia stanie się inspiracją do dalszych badań naukowych oraz interdyscyplinarnej dyskusji nad współczesnymi problemami zarządzania. Publikacja adresowana jest do środowiska akademickiego, studentów, doktorantów, praktyków gospodarczych oraz wszystkich osób zainteresowanych problematyką funkcjonowania organizacji w warunkach dynamicznych zmian społecznych, technologicznych i ekonomicznych. Wierzę także, że przedstawione opracowania będą stanowiły wartościowe źródło wiedzy oraz inspirację do poszukiwania nowych rozwiązań odpowiadających na wyzwania współczesnej gospodarki i społeczeństwa.

Paulina Kozieł

CZĘŚĆ I

**Zachowania konsumentów
i odpowiedzialność organizacji**

ZOFIA PANEK

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ORCID: 0009-0008-8874-3461

GREENWASHING JAKO ZAGROŻENIE DLA WIARYGODNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – ANALIZA POSTAW STUDENTÓW W ŚWIELE TEORII DYSONANSU POZNAWCZEGO

Streszczenie: Artykuł analizuje postawy studentów wobec greenwashingu - nieautentycznej komunikacji proekologicznej przedsiębiorstw w świetle teorii dysonansu poznawczego Festingera. Celem badania jest identyfikacja zagrożeń, jakie postawy konsumenckie stwarzają dla wiarygodności przedsiębiorstw. Na podstawie ilościowego badania ankietowego (CAWI, n=100, próba celowa - studenci) ustalono, że dominującą reakcją emocjonalną jest poczucie bycia oszukanym, a nie złość. 71% respondentów deklaruje poszukiwanie alternatywnej marki, jednak historycznie 40% nigdy nie zrezygnowało z żadnej marki, co wskazuje na redukcję dysonansu przez racjonalizację zamiast zmiany zachowania. Szczególnie istotnym wynikiem jest fakt, że autentyczna, ostrożna komunikacja CSR jest przez 38% próby odbierana jako greenwashing, co świadczy o erozji zaufania do całej kategorii komunikatów ekologicznych. Odbudowa zaufania wymaga według 70% respondentów weryfikowalnych, udokumentowanych zmian działania.

Słowa kluczowe: greenwashing, dysonans poznawczy, CSR, postawy konsumenckie, zrównoważony rozwój, wiarygodność przedsiębiorstw

Wstęp

W świetle rosnącego zainteresowania zmianami klimatycznymi wśród konsumentów oraz rozszerzania regulacji ESG w Unii Europejskiej przedsiębiorstwa muszą dostosowywać do nich swoje strategie. Wśród uczciwych praktyk dbania o środowisko przyrodnicze pojawiają się także przypadki greenwashingu - nieautentycznej

komunikacji proekologicznej przedsiębiorstw. Szczególnie wrażliwą na ten temat grupą są reprezentanci pokolenia Z, a dotychczasowe badania przedstawiają jedynie nastawienie tej grupy do greenwashingu, pomijając analizę postaw studentów z perspektywy socjologicznej i ich skutki dla przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest analiza postaw studentów wobec greenwashingu w oparciu o teorię dysonansu poznawczego Festingera oraz identyfikacja wynikających z tego zagrożeń dla wiarygodności przedsiębiorstw. Szczególną uwagę nadaje się kwestiom odpowiedzi na poniższe pytania badawcze:

1. Czy młodzi konsumenci umieją rozpoznawać greenwashing?
2. Jakie reakcje emocjonalne i behawioralne wywołuje odkrycie greenwashingu?
3. W jakim stopniu studenci racjonalizują nieautentyczne działania CSR?

W celu realizacji założeń badawczych zastosowano ilościowe badanie ankietowe przeprowadzone na próbie celowej studentów (n=100) metodą CAWI oraz przegląd literatury przedmiotu. W następnych częściach niniejsza praca przybliży pojęcie greenwashingu, teoretyczne podstawy analizy postaw konsumenckich oraz wyniki badań ilościowych.

Greenwashing w kontekście zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Greenwashing (często nazywany „eko-ściemą”) jest pojęciem inherentnie związanym ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw, a jedną z przyczyn jego powstania jest rosnąca świadomość ekologiczna społeczeństwa i rozszerzanie działań na rzecz środowiska również przez firmy prywatne.

Istota i typologia greenwashingu

Powszechną definicją pojęcia greenwashingu jest „połączenie dwóch zachowań firmy: złych wyników w zakresie ochrony środowiska i pozytywnej komunikacji na ten temat”¹. Może być on stosowany na różnych poziomach, a w swoich badaniach Torelli wyróżnił ich cztery²: korporacyjny, strategiczny, ukryty i produkcyjny. Firma TerraChoice wprowadziła pojęcie „7 grzechów” greenwashingu, które weszło w kanon naukowy jego rozumienia. Wśród nich wyróżnia się następujące grzechy: ukryty kompromis, brak dowodów, brak precyzji, nieistotność, mniejsze zło, zmyślanie oraz

¹ M. Delmas, V. Burbano, *The Drivers of Greenwashing*, „California Management Review” 2011, vol. 54, nr 1, s. 64–87.

² R. Torelli, F. Balluchi, A. Lazzini, *Greenwashing and Environmental Communication: Effects on Stakeholders' Perceptions*, „Business Strategy and the Environment” 2019, vol. 29, s. 407–421.

błędne etykietowanie³. Najczęstszym wykrytym (57%) przez badanie produktów grzechem jest tzw. ukryty kompromis, który polega na prezentowaniu tylko wybranych cech produktu w celu odwrócenia uwagi od innych cech, które mają negatywny wpływ na środowisko⁴.

Regulacje prawne dotyczące greenwashingu w Polsce

Wraz z marcem 2026 roku wszystkie kraje Unii Europejskiej zostały zobowiązane przyjąć i opublikować przepisy niezbędne do wykonania Dyrektywy 2024/825 znanej jako *Empowering Consumers for the Green Transition*⁵, a jej wejście w życie jest zaplanowane na wrzesień tego samego roku. Dyrektywa ma zakazać wprowadzających w błąd twierdzeń o ekologiczności i wymagać dowodów na „zielone” hasła, co jest jasną oznaką nietolerancji greenwashingu przez unijne ustawodawstwo. W Polsce zarzuty dotyczące stosowania greenwashingu może stawiać także Prezes UOKiK, a kary mogą wynosić do 10 proc. obrotów za każdą praktykę⁶.

Innym istotnym przepisem dotyczącym ESG w Unii Europejskiej jest dyrektywa CSRD⁷, która ma na celu regulację kwestii raportowania niefinansowego. Wcześniej raportowanie o informacjach dotyczących ESG i ujawnianie ich mogło być przez firmy traktowane jako strategia marketingowa⁸, jednak teraz regulacja ta wymusi raportowanie, co ograniczy możliwość zakłamywania „zieloności” swoich działań, a przede wszystkim pozwoli na weryfikację autentyczności ekologicznego przekazu przez konsumentów. Tym samym greenwashing powinien stać się łatwiej wykrywalny, ale nie można spodziewać się jego całkowitego zniknięcia.

³ Tłumaczenie własne na podstawie: TerraChoice Environmental Marketing, *The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Markets*, TerraChoice Group Inc., London 2009, s. 3.

⁴ TerraChoice Environmental Marketing, *The Six Sins of Greenwashing: A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets*, TerraChoice Group Inc., London 2007, s. 2.

⁵ Dyrektywa 2024/825 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 lutego 2024 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2005/29/WE i 2011/83/UE w odniesieniu do wzmocnienia pozycji konsumentów w procesie transformacji ekologicznej poprzez lepszą ochronę przed nieuczciwymi praktykami oraz lepsze informowanie, Dz. Urz. UE L 2024/825.

⁶ UOKiK, *Ekościema? – Prezes UOKiK stawia zarzuty: Allegro, DHL, DPD i InPost*, <https://uokik.gov.pl/ekosciema-prezes-uokik-stawia-zarzuty-allegro-dhl-dpd-i-inpost> (dostęp: 04.05.2026).

⁷ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSRD), Dz. Urz. UE L 2022/2464.

⁸ A. Malec, *Zjawisko greenwashingu a decyzje zakupowe pokolenia Z*, [w:] D. Teneta (red.), *Zrównoważony rozwój – trendy, wyzwania, kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2024, s. 91–109.

Teoretyczne podstawy analizy postaw konsumenckich

Postawy można ogólnie zdefiniować jako „gotowe i trwałe ustosunkowania do konkretnych osób i obiektów, albo ich rodzajów”⁹. Do składowych elementów postaw zalicza się komponenty: poznawcze (opinię na temat przedmiotu postawy), afektywne (emocjonalny pozytywny bądź negatywny aspekt postawy) i behawioralne (uzewnętrzniający się w działaniu)¹⁰. Komponent poznawczy zawiera w sobie przekonania konsumenta, które to właśnie mogą wywołać dysonans poznawczy, objaśniony w dalszej części pracy.

Teoria dysonansu poznawczego Festingera

Powstała w 1957 roku teoria dysonansu poznawczego zaproponowana przez L. Festingera opiera się na założeniu, że ludzie dążą do spójności między swoimi poglądami a zachowaniem. Dysonansem poznawczym określa się nieprzyjemny stan emocjonalny o właściwościach popędu, który powstaje na skutek psychologicznej sprzeczności treści nowej informacji, myślenia bądź własnego postępowania z przekonaniami. Warunkiem koniecznym do powstania dysonansu jest spostrzeganie własnych zachowań jako niewymuszonych sytuacją¹¹. Teoria twierdzi, że istnienie dysonansu, a więc i poczucie dyskomfortu psychicznego zmotywuje osobę do podjęcia próby jego zmniejszenia w celu osiągnięcia zgodności¹². Wyróżniane są trzy główne reakcje na powstały dysonans: zmiana postaw i opinii (zmianie ulega to przekonanie, które przejawia mniejszy opór na zmianę), racjonalizacja zachowania sprzecznego z postawą czy też zamrożenie decyzji (wzrost subiektywnej atrakcyjności opcji wybranej).

Dysonans poznawczy w kontekście decyzji zakupowych

Jednym z rodzajów dysonansu poznawczego jest dysonans podecyzyjny, a kiedy pojawia się on po dokonaniu zakupu nazywany jest dysonansem pozakupowym¹³. Powstaje on w sytuacji, kiedy decyzja o wyborze została podjęta z własnej woli i jest

⁹ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 178.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ E. Aronson, G. Wieczorkowska, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2001.

¹² L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford 1957, s. 3.

¹³ K. Stasiuk, D. Maison, *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.

nieodwracalna, a była podejmowana między opcjami, które stanowią dla siebie konkurencję i są trudne do bezpośredniego porównania przez różnice jakościowe¹⁴. Czynniki, które zwiększają prawdopodobieństwo powstania tego zjawiska to m.in.: ważność decyzji dla konsumenta, stopień nieodwracalności decyzji, złożoność decyzji, typ produktu, cena produktu, osobowość nabywcy, czy społeczny odbiór zakupu¹⁵. W kontekście greenwashingu na powstanie dysonansu pozakupowego ma wpływ przede wszystkim ważność decyzji dla konsumenta. Konsument, który nabywa produkt ekologiczny, ponieważ dbanie o środowisko jest dla niego ważne, według tej teorii powinien mieć zdecydowanie większe szanse na odczuwanie dysonansu poznawczego po odkryciu greenwashingu niż osoba niezainteresowana kwestiami ekologicznymi.

Przegląd dotychczasowych badań nad postawami konsumentów wobec greenwashingu

Badania reprezentatywnej próby Polaków wykazały, że wysoka świadomość ekologiczna pozwala na rozpoznanie greenwashingu¹⁶. Te same badania wykazały, że wraz z wyższym poziomem wykształcenia wzrastało rozumienie greenwashingu. Może to wynikać z lepszego dostępu do różnorodnych informacji oraz umiejętności ich krytycznej oceny. Konsumentom są szeroko eksponowani na deklaracje środowiskowe, jednocześnie często mają ograniczone możliwości ich weryfikacji, co sprzyja sceptycyzmowi i spadkowi zaufania. Dostrzeganie praktyk greenwashingu przekłada się na spadek gotowości do wyboru produktów określanych jako „zielone” i jednocześnie rodzi poczucie zawodu i manipulacji¹⁷.

Metodologia badań

Celem pracy jest analiza zachowań studentów (którzy zgodnie z badaniami wykazują większe zrozumienie greenwashingu) w przypadku odkrycia greenwashingu i zbadanie, czy owa sytuacja wywołuje w nich dysonans poznawczy. Praca została

¹⁴ A. Łysiak, A. Gąsiorowska, *Możliwość zmiany decyzji jako strategia redukcji dysonansu pozakupowego*, „Psychologia Ekonomiczna” 2016, nr 9, s. 39–49.

¹⁵ M. Ankiel-Homa, T. Olejniczak, *Dysonans pozakupowy – odczucia niezadowolonego klienta*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 1, s. 38–41.

¹⁶ A. Kantor, *Świadomość ekologiczna konsumentów a greenwashing*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2025, s. 162.

¹⁷ N. Dąbrowska, A. Rolewicz-Kalińska, K. Lelicińska-Serafin, *Analiza i ocena zjawiska greenwashingu na rynku polskim ze szczególnym uwzględnieniem sektora spożywczego*, „Gaz, Woda i Technika Sanitarna” 2025, nr 12, s. 29–34.

oparta na metodzie ilościowej przeprowadzanej metodą CAWI na próbie celowej studentów studiów wyższych ($n=100$), oraz przeglądzie literatury. Pojęcie *młodego konsumenta* odniesiono do przedziału 18-30 lat zgodnie z klasyfikacją stosowaną w literaturze przedmiotu. Celowość oraz wielkość grupy uniemożliwia generalizację wyników do całej populacji, więc badanie ma charakter eksploracyjny.

Narzędzie badawcze skonstruowano w oparciu o teorię dysonansu poznawczego Festingera (1957), wyróżniając trzy wymiary reakcji konsumentckiej: afektywny (emocje), behawioralny (zmiana zachowań) oraz kognitywny (racjonalizacja). Każda odpowiedź tekstowa została zakodowana na liczby według stałego klucza, przykładowo: „Zdecydowanie nie” = 1, „Raczej nie” = 2, „Umiarkowanie” = 3, „Raczej tak” = 4, „Zdecydowanie tak” = 5. Średnia arytmetyczna (M) obliczona została ze wzoru $\sum x_i/n$. Kodowanie i obliczenia wykonano w środowisku Python. Wymiary dysonansu poznawczego operacjonalizowano w następujący sposób: wymiar afektywny poprzez pytania o intensywność pięciu emocji, wymiar behawioralny poprzez deklarowane zachowania po odkryciu greenwashingu oraz historyczną rezygnację z marek i wymiar kognitywny poprzez poziom zgody z pięcioma stwierdzeniami racjonalizującymi.

Wyniki badania ankietowego

Próba badawcza liczyła 100 ankietowanych – 63% kobiet i 37% mężczyzn. Dominują studenci roku II (31%), III (23%) i V (24%). Kierunek ekonomia/zarządzanie to 55% próby, a nauki społeczne 21%. Należy podkreślić, że 69% respondentów pochodzi z dużych miast powyżej 100 tys. mieszkańców, co ogranicza reprezentatywność próby względem populacji studentów o zróżnicowanym tle geograficznym. Wyniki należy interpretować wyłącznie w odniesieniu do badanej grupy. Ankieta badała kolejno: znajomość pojęcia greenwashing, zdolność rozpoznawania przykładów greenwashingu, emocje i zachowania towarzyszące odkryciu greenwashingu, poziom racjonalizacji zjawiska i możliwość odbudowy zaufania marki stosującej greenwashing.

Świadomość ekologiczna i znajomość pojęcia greenwashing

57% badanych zna dobrze pojęcie greenwashingu, 31% słyszało ale nie do końca je rozumie, a 12% zetknęło się z nim po raz pierwszy w ankiecie. Na kierunkach ekonomicznych znajomość jest najwyższa (37/55 osób zna dobrze). Świadomość ekologiczna badanych jest umiarkowana - średnia ważności ekologii przy zakupach

to 3,06/5, a sprawdzanie CSR przed zakupem tylko 2,01/5. Te wyniki wskazują, że deklaratywna troska o środowisko nie przekłada się na aktywne weryfikowanie działań firm.

Rozpoznawanie przykładów greenwashingu

Ta część badania udostępniona była jedynie ankietowanym, którzy w pierwszej części stwierdzili, że zetknęli się wcześniej z pojęciem greenwashingu. Ankietowanym zostało przedstawione pięć stwierdzeń marketingowych, których zestawienie widoczne jest w tabeli 1. Poproszono o rozpoznanie w jakim stopniu dane stwierdzenie ma charakter greenwashingu. Na podstawie uzyskanych wyników można ustalić, że respondenci trafnie rozróżniają skrajne przypadki – stwierdzenia: 2 (greenwashing) i 5 (autentyczną komunikację). Natomiast stwierdzenie 3, które uczciwie komunikuje o ograniczeniach transformacji ekologicznej uzyskało średnią 2,93, czyli blisko środka skali, a 38% osób oceniło je jako raczej lub zdecydowanie greenwashing. Można wnioskować, że transparentna, ostrożna komunikacja CSR jest przez część konsumentów odbierana jako manipulacja. Może to przyczyniać się do erozji zaufania do całej kategorii komunikatów ekologicznych.

Tabela 1. Zdolność rozróżniania greenwashingu od autentycznej komunikacji CSR

Stwierdzenie marketingowe	Charakter	M	≥4 (%)	≤2 (%)
1. „Nasz produkt jest w 100% przyjazny środowisku.”	Greenwashing	3,61	53	20
2. „Opakowanie z recyklingu (gdy produkt zawiera substancje toksyczne)”	Greenwashing	4,34	73	11
3. „Wprowadzamy stopniowe zmiany. To długi proces i nie mamy jeszcze wszystkich odpowiedzi.”	Nie-greenwashing	2,93	38	37
4. „Firma X zmniejszyła emisję CO ₂ o 10%. (bez roku bazowego i kontekstu)”	Greenwashing	4,10	67	8
5. „80% opakowań z recyklingu. Raport weryfikacyjny dostępny na stronie. Cel: 100% do 2027 r.”	Nie-greenwashing	1,95	9	69

Źródło: Opracowanie własne.

Emocje (wymiar afektywny dysonansu)

W następnej części respondenci zostali poproszeni o wyobrażenie sobie sytuacji, w której odkrywają, że firma, której produkty kupują i którą uważali za ekologiczną,

stosuje greenwashing i określenie tego, jakie emocje będą im towarzyszyć. Wśród odpowiedzi dominowało poczucie bycia oszukanym - 67% badanych wskazało, że ta emocja towarzyszyłaby im (5 w skali), lub raczej towarzyszyłaby (4 w skali). Złość i irytacja znalazły się na trzecim miejscu, a 23% badanych odczuwałaby obojętność. W ankiecie znalazło się również oddzielne pytanie o pojawienie się silnego poczucia konfliktu wewnętrznego powstałego w wyniku dowiedzenia się o stosowaniu greenwashingu, na które 46% respondentów odpowiedziało twierdząco.

Zadano także pytanie, o to w których kategoriach greenwashing wywołałby najsilniejsze emocje. Na szczycie listy uplasowała się żywność ($M=3,68$) i kosmetyki ($M=3,69$), a na końcu usługi finansowe ($M=2,64$). Wynik ten jest zbieżny z literaturą wskazującą, że produkty bezpośrednio związane z ciałem i zdrowiem silniej angażują emocjonalnie konsumentów.

Zachowania (wymiar behawioralny dysonansu)

Ta część skupiała się na zbadaniu deklarowanych oraz przeszłych zachowań konsumentów (wymiar behawioralny) poprzez wybranie działań, które podjęliby w przypadku dowiedzenia się o stosowaniu przez firmę greenwashingu. Aż 71% badanych zadeklarowało szukanie alternatywnej marki, a 28% przestałoby kupować produkty tej firmy (bojkot). Dla ponad ćwierci respondentów (27%) taka informacja byłaby nieistotna. Prawie połowa (44%) określiła swoje prawdopodobieństwo rezygnacji z marki na stałe na wysokie lub raczej wysokie. Zadano także pytanie o przeszłe zachowania w przypadku odkrycia greenwashingu. 40% respondentów nigdy nie zrezygnowało z żadnej marki, a 26% rozważało taką decyzję, ale jej nie podjęło, co wskazuje na istotną rozbieżność w zachowaniu młodych konsumentów. Bardzo wysoki odsetek deklaruje szukanie alternatywy, ale historycznie duża część respondentów nigdy nie zrezygnowała z żadnej marki. Wyjaśnieniem, do którego skłania się niniejsza praca jest to, że różnica między deklarowanymi intencjami a faktycznymi zachowaniami jest spowodowana mechanizmem redukcji dysonansu przez racjonalizację zamiast zmiany zachowania.

Racjonalizacja (wymiar kognitywny dysonansu)

Ta część badania miała za zadanie ocenić, jaki mechanizm racjonalizacji objawia się najsilniej w przypadku odkrycia greenwashingu. Respondenci najbardziej zgadzali się ze stwierdzeniem 1 (por. Tabela 2), co może wskazywać na to, że najsilniejszym mechanizmem racjonalizacji jest selektywna ocena firmy. Natomiast stwierdzenie 5,

które sugeruje bezsilność konsumenta, było najczęściej wybierane jako to, z którym respondenci się nie zgadzają. Można wnioskować, że respondenci nie chcą przyznać, że są bierni, jednocześnie rzadko rzeczywiście bojkotując. Sugeruje to, że respondenci nie tłumaczą bierności brakiem sprawczości, lecz reinterpretacją działań firmy jako częściowo pozytywnych. Jest to przykład redukcji dysonansu przez reinterpretację poznawczą zamiast zmiany zachowania.

Tabela 2. Mechanizmy racjonalizacji greenwashingu

Stwierdzenie	M	≤2 (%)	≥4 (%)
1. „Skoro firma w ogóle angażuje się w działania ekologiczne, to już coś pozytywnego.”	3,14	31	46
2. „Jeśli produkty tej firmy są dobrej jakości i tanie, greenwashing nie wpływa na moją decyzję.”	2,78	43	32
3. „Prawie wszystkie duże firmy kłamią - zmiana marki i tak nic nie da.”	2,74	46	33
4. „Nawet jeśli firma kłamie w jednej kwestii, w innych obszarach może robić coś dobrego.”	2,64	44	24
5. „Moje indywidualne decyzje zakupowe i tak nie zmienią nic w skali globalnej.”	2,56	53	28

Źródło: Opracowanie własne.

Odbudowa zaufania

Ostatnia część ankiety pytała respondentów o możliwość odbudowania straconego zaufania do firmy stosującej greenwashing. 70% badanych twierdzi, że wymagałoby to udokumentowanych, weryfikowalnych zmian, a samo przeproszenie wystarczyłoby tylko 8%. Dla 13% respondentów zaufanie raz stracone jest przez firmę nie do odbudowania. Uzyskano także odpowiedź spontaniczną zawierającą stwierdzenie „greenwashing nie jest niczym złym”, co może być odbierane jako przypadek skrajnej racjonalizacji.

Wnioski

Przeprowadzone badanie miało na celu zweryfikowanie powstawania dysonansu poznawczego wśród młodych konsumentów w wyniku dowiedzenia się o stosowaniu greenwashingu oraz zidentyfikowanie implikacji, które może on mieć na wiarygodność przedsiębiorstw. Można wyróżnić poniższe zagrożenia:

1. Erozja zaufania do całej komunikacji CSR - uczciwe firmy mogą stracić wiarygodność. Uczciwa komunikacja o ograniczeniach jest mylona

- z manipulacją przez blisko 40% próby.
2. Wysoka poprzeczka dla odbudowy zaufania. 70% respondentów wymaga weryfikowalnych działań, a nie deklaracji. Dla firm oznacza to, że koszty naprawy reputacji po greenwashingu są nieporównywalnie wyższe niż koszty autentycznej strategii ESG od początku.

Wyżej wymienione implikacje mogą stanowić poważne zagrożenia zarówno dla firm stosujących greenwashing, jak i szerszej grupy przedsiębiorstw stosującej komunikację CSR.

Na podstawie przedstawionych badań próby celowej wnioskuje się, że dysonans poznawczy towarzyszyłby większości badanych, którzy mieli wysoką świadomość ekologiczną, w postaci poczucia bycia oszukanym, bądź manipulowanym. Znaczna większość deklaruje rezygnację z marki, jednak jedynie część respondentów zdecydowała się na taki krok. Zamiast zmiany zachowania respondenci byłiby podatni na reinterpretację poznawczą w celu redukcji dysonansu poznawczego. Badanie ma charakter eksploracyjny, a próba celowa uniemożliwia generalizację wyników – stanowią one jednak podstawę do dalszych badań reprezentatywnych.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł podjął próby analizy zjawiska greenwashingu jako zagrożenia dla wiarygodności przedsiębiorstw, łącząc perspektywę regulacyjną, teoretyczną i empiryczną. Zjawisko greenwashingu jest bezpośrednią konsekwencją rosnącej świadomości ekologicznej społeczeństwa i związanego z nią nacisku na przedsiębiorstwa, by komunikowały swoje zaangażowanie proekologiczne.

Otoczenie prawne greenwashingu ulega fundamentalnej zmianie. Dyrektywa 2024/825 oraz CSRD tworzą ramy, w których nieautentyczna komunikacja ekologiczna staje się ryzykiem prawnym i finansowym. Dla przedsiębiorstw oznacza to, że greenwashing zyskuje wymiar formalnych sankcji, w tym kar sięgających 10% obrotów nakładanych przez UOKiK. Regulacje te stwarzają szansę dla firm prowadzących autentyczną politykę ESG, zwiększając przejrzystość rynku i wyrównując szanse konkurencyjne.

Oparcie analizy o teorię dysonansu poznawczego Festingera umożliwiły postawienie pytania: jak i dlaczego konsumenci reagują w sposób, który często odbiega od ich deklaracji. Złożoność postaw wobec nieautentycznej komunikacji CSR została przeanalizowana z trzech wymiarów: afektywnego, behawioralnego i kognitywnego.

Przeprowadzone badanie ankietowe na próbie celowej studentów (n=100) przyniosło trzy kluczowe ustalenia empiryczne. Po pierwsze, dominującą reakcją emocjonalną na odkrycie greenwashingu jest poczucie bycia oszukanym i manipulowanym,

silniejsze niż złość. To wskazuje na to, że greenwashing przede wszystkim narusza zaufanie, a nie tylko wywołuje frustrację. Po drugie, zidentyfikowano paradoks behawioralny objawiający się rozbieżnością między deklarowaną gotowością do bojkotu a faktycznymi zachowaniami historycznymi. Może to wskazywać na redukcję dysonansu poznawczego częściej poprzez reinterpretację poznawczą niż przez zmianę zachowania. Po trzecie, i być może najistotniej z perspektywy przedsiębiorstw, autentyczna i ostrożna komunikacja CSR jest przez blisko 40% respondentów odbierana jako greenwashing. Świadczy to o erozji zaufania do całej kategorii komunikatów ekologicznych, dotyczącej także firmy działające uczciwie.

Zagrożenie greenwashingiem dla wiarygodności przedsiębiorstw ma charakter dwutorowy. Bezpośrednio uderza w firmy, które go stosują poprzez utratę zaufania konsumentów trudną do odbudowania bez weryfikowalnych zmian działania (jak wskazuje 70% respondentów). Pośrednio zagraża także całej komunikacji CSR, ponieważ nasycenie rynku nieautentycznymi przekazami obniża zdolność konsumentów do rozróżniania między manipulacją a rzetelnością. Wyniki badania wskazują, że greenwashing jest problemem nie tylko etycznym czy prawnym, ale także strukturalnym, ponieważ podważa warunki, w których autentyczna transformacja ekologiczna przedsiębiorstw może być wiarygodnie komunikowana i nagradzana przez rynek.

Badanie ma charakter eksploracyjny, a próba celowa uniemożliwia generalizację wyników na całą populację młodych konsumentów. Stanowi ono jednak podstawę do sformułowania hipotez dla przyszłych badań reprezentatywnych, obejmujących zróżnicowane grupy wiekowe i geograficzne, oraz do pogłębionej analizy jakościowej mechanizmów racjonalizacji w warunkach narastającego sceptycyzmu ekologicznego.

Bibliografia

- Ankiel-Homa M., Olejniczak T., *Dysonans pozakupowy – odczucia niezadowolonego klienta*, „Przegląd Organizacji” nr 1, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2000, s. 38–41.
- Aronson E., Wiczkowska G., *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2001.
- Dąbrowska N., Rolewicz-Kalińska A., Lelicińska-Serafin K., *Analiza i ocena zjawiska greenwashingu na rynku polskim ze szczególnym uwzględnieniem sektora spożywczego*, „Gaz, Woda i Technika Sanitarna” nr 12, Warszawa 2025, s. 29–34.
- Delmas M., Burbano V., *The Drivers of Greenwashing*, „California Management Review” vol. 54, nr 1, Berkeley 2011, s. 64–87.
- Festinger L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, Stanford 1957.

- Kantor A., *Świadomość ekologiczna konsumentów a greenwashing*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2025.
- Łysiak A., Gąsiorowska A., *Możliwość zmiany decyzji jako strategia redukcji dysonansu pozakupowego*, „Psychologia Ekonomiczna” 2016, nr 9, s. 39–49.
- Malec A., *Zjawisko greenwashingu a decyzje zakupowe pokolenia Z*, [w:] D. Teneta (red.), *Zrównoważony rozwój – trendy, wyzwania, kontrowersje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2024, s. 91–109.
- Nyilasy G., Gangadharbatla H., Paladino A., *Perceived Greenwashing: The Interactive Effects of Green Advertising and Corporate Environmental Performance on Consumer Reactions*, „Journal of Business Ethics” 2014, vol. 125, nr 4, s. 693–707.
- Stasiuk K., Maison D., *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Szwajca D., *Different Faces of CSR: Greenwashing in the Context of Its Impact on Corporate Reputation*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, z.161, Zabrze 2022, s. 307–323.
- Taranko T., *Czynniki determinujące postawy konsumentów wobec marki*, „Handel Wewnętrzny”, Warszawa 2016, nr 3, s. 341–352.
- TerraChoice Environmental Marketing, *The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Markets*, TerraChoice Group Inc., London 2009.
- TerraChoice Environmental Marketing, *The Six Sins of Greenwashing: A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets*, TerraChoice Group Inc., London 2007.
- Torelli R., Balluchi F., Lazzini A., *Greenwashing and Environmental Communication: Effects on Stakeholders' Perceptions*, „Business Strategy and the Environment”, Wiley Online Library 2019, vol. 29, s. 407–421.
- Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.

Bibliografia źródeł internetowych:

- UOKiK, *Ekosciema? – Prezes UOKiK stawia zarzuty: Allegro, DHL, DPD i InPost*, <https://uokik.gov.pl/ekosciema-prezes-uokik-stawia-zarzuty-allegro-dhl-dpd-i-inpost> (dostęp: 04.05.2026).

Bibliografia aktów prawnych:

- Dyrektywa 2024/825 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 lutego 2024 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2005/29/WE i 2011/83/UE w odniesieniu do wzmocnienia pozycji konsumentów w procesie transformacji ekologicznej poprzez lepszą ochronę przed nieuczciwymi praktykami oraz lepsze informowanie, Dz. Urz. UE L 2024/825.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2464 z dnia 14 grudnia 2022 r. w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) nr 537/2014, dyrektywy 2004/109/WE, dyrektywy 2006/43/WE oraz dyrektywy 2013/34/UE w odniesieniu do

sprawozdawczości przedsiębiorstw w zakresie zrównoważonego rozwoju (CSR), Dz. Urz. UE L 2022/2464.

GREENWASHING AS A THREAT TO CORPORATE CREDIBILITY - AN ANALYSIS OF STUDENTS' ATTITUDES IN THE LIGHT OF COGNITIVE DISSONANCE THEORY

Abstract: The article analyzes students' attitudes towards greenwashing - inauthentic pro-environmental corporate communication in the light of Festinger's cognitive dissonance theory. The aim of the study is to identify threats that consumer attitudes pose to corporate credibility. Based on a quantitative survey (CAWI, n=100, purposive sample - students), it was established that the dominant emotional response is the feeling of being deceived, rather than anger. 71% of respondents declare seeking an alternative brand, yet historically 40% have never boycotted any brand indicating that dissonance reduction occurs through rationalization rather than behavioral change. A particularly significant finding is that authentic, cautious CSR communication is perceived as greenwashing by 38% of the sample, evidencing erosion of trust towards the entire category of ecological messages. Rebuilding trust requires verifiable, documented changes in corporate conduct according to 70% of respondents.

Keywords: greenwashing, cognitive dissonance, CSR, consumer attitudes, sustainable development, corporate credibility

KONRAD KOBIERSKI

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0007-5646-0996

DYSONANS BEHAWIORALNY MŁODYCH KONSUMENTÓW W KONTEKŚCIE PARADOKSU PRYWATNOŚCI

Streszczenie: W artykule podjęto problematykę paradoksu prywatności wśród młodych konsumentów, badając dysonans między ich deklarowanym lękiem przed inwigilacją a faktycznym udostępnianiem danych dla korzyści funkcjonalnych i ekonomicznych. Głównym celem pracy była identyfikacja rozbieżności między deklarowanymi lękami (np. przed wyciekiem danych czy manipulacją) a działaniami naruszającymi ich własną prywatność jak np. rezygnacja z czytania polityk prywatności lub automatyczna, nawykowa akceptacja plików cookie. Ostatecznie wyniki ujawniają postawę pragmatycznego konformizmu, w której doraźna użyteczność i wygoda nawigacji przeważają nad obawami dotyczącymi profilowania korporacyjnego i ochrony tożsamości cyfrowej, czyniąc prywatność walutą wymienialną na komfort w środowisku cyfrowym.

Słowa kluczowe: paradoks prywatności, młodzi konsumenci, e-commerce, dysonans poznawczy, zachowania konsumenckie, ochrona danych

Wstęp

W epoce cyfrowej, charakteryzującej się bezprecedensowym poziomem gromadzenia, analizy i monetyzacji danych osobowych, zachowania konsumenckie w środowisku e-commerce podlegają nieustannym przemianom. W centrum tych przemian znajduje się zjawisko określane w literaturze naukowej mianem paradoksu prywatności (ang. *privacy paradox*)¹. Zjawisko to opisuje fundamentalną i powtarzalną

¹ K. M. McKee, A. J. Dahl, J. W. Peltier, *Gen Z's personalization paradoxes: A privacy calculus examination of digital personalization and brand behaviors*, „Journal of Consumer Behaviour” 2023, nr 23, s. 2.

niespójność pomiędzy deklarowanymi przez jednostki głębokimi obawami o ochronę danych osobowych, a ich faktycznymi zachowaniami, które polegają na rutynowym, nierzadko bezrefleksyjnym udostępnianiu informacji osobistych w środowisku cyfrowym². W kontekście e-commerce dysonans ten manifestuje się ze szczególną mocą - konsumenci werbalizują strach przed inwigilacją, profilowaniem korporacyjnym i utratą kontroli nad własną tożsamością, jednak systematycznie wymieniają swoje wrażliwe dane za relatywnie marginalne korzyści, takie jak zniżki, wygoda nawigacji, personalizacja oferty czy dostęp do funkcji platform społecznościowych³.

Zgłębianie tego zjawiska nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do młodszych pokoleń kupujących - przede wszystkim generacji Z oraz milenialsów (generacji Y) - które obecnie napędzają rozwój globalnego i lokalnego rynku e-commerce⁴. Mimo że przedstawiciele tych grup uchodzą za w pełni zasymilowanych z cyfrowym światem, wykazując się dużą biegłością technologiczną i wiedzą o ewentualnych cyberzagrożeniach, ich codzienne nawyki w sieci oraz rzeczywiste wybory zakupowe nierzadko stoją w rażącej sprzeczności z głośno artykułowanym niepokojem o ochronę własnej prywatności⁵.

Stąd też problem badawczy zgłębiany w ramach tego badania, został wyrażony przez pytanie⁶: czy wygoda nawigowania w systemach e-commerce przeważa nad obawami o inwigilację i profilowanie korporacyjne w procesie decyzyjnym młodych konsumentów? Głównym celem badania jest identyfikacja rozbieżności między deklarowanymi lękami (np. przed wyciekiem danych czy manipulacją) a działaniami naruszającymi ich prywatność.

Aby poznać odpowiedź na postawione powyżej pytanie badawcze i zrealizować założony cel pracy badawczy przeprowadzone zostały następujące czynności:

1. Narracyjny przegląd literatury z analizą tematyczną treści, koncentrujący się między innymi na mechanizmach paradoksu prywatności, teorii rachunku prywatności (*privacy calculus*), teorii planowanego zachowania czy też zjawisku dysonansu poznawczego, które wyjaśniają procesy decyzyjne w dobie masowego zbierania danych przez korporacje.
2. Ankietyzacja przeprowadzona online z wykorzystaniem kwestionariusza

² C. Moremen, J. Hoogsteden, E. Birrell, *Generational Differences in Understandings of Privacy Terminology*, „Proceedings on Privacy Enhancing Technologies” 2024, nr 3, s. 590.

³ K. M. McKee, A. J. Dahl, J. W. Peltier, *Gen Z's personalization paradoxes...*, *op. cit.*, s. 3-4.

⁴ I. Kovács, É.R. Keresztes, *Digital Innovations in E-Commerce: Augmented Reality Applications in Online Fashion Retail - A Qualitative Study among Gen Z Consumers*, „Informatics” 2024, nr 11, s. 2.

⁵ K. M. McKee, A. J. Dahl, J. W. Peltier, *Gen Z's personalization paradoxes...*, *op. cit.*, s. 1-2.

⁶ A. M. Jeszka, *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 158, s. 32.

ankiety skonstruowanego na podstawie zidentyfikowanych wcześniej kwestii teoretycznych.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone za pomocą metody badań ankietowych z techniką CAWI. Narzędziem badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankiety.

Przegląd literatury

Geneza pojęcia „Privacy Paradox” wiąże się z badaniem S. Spiekermann, J. Grossklagsa i B. Berendt⁷, które wykazało drastyczny rozdźwięk między deklarowaną dbałością o prywatność a faktycznym udostępnianiem osobistych danych botom zakupowym za minimalną nagrodę. Znaczenie tego terminu ewoluowało wraz z rozwojem social media i e-commerce dzięki pracom S. B. Barnes oraz M. Browna i R. Muchiry⁸.

W debacie wykształciły się dwie interpretacje zjawiska: szkoła ekonomii neoklasycznej - argument wyceny behawioralnej, który uznaje deklaracje za puste frazesy lub efekt społecznej aprobaty, twierdząc, że to preferencje ujawnione określają niską wartość prywatności⁹.

Z kolei argument zniekształcenia behawioralnego (*behavior distortion argument*) reprezentowany przez D. Solove'a demaskuje paradoks jako mit wynikający z błędów metodologicznych polegających na zestawianiu ogólnych postaw z reakcjami na specyficzne mikroryzyko¹⁰.

Pogłębioną analizę zjawiska umożliwia Teoria Planowanego Zachowania (TPB) I. Ajzena, wywodząca się z TRA¹¹, według której intencja jest najlepszym predyktorem zachowania¹², determinowanym przez postawę, normy subiektywne i postrzeganą kontrolę behawioralną (PBC)¹³. W e-commerce postawa wobec technologii często neutralizuje obawy o prywatność, co widać u pokolenia Z przyjmującego

⁷ D. J. Solove, *The Myth of the Privacy Paradox*, „George Washington Law Review” 2021, nr 89, s. 6-7.

⁸ J. Willems, M. J. Schmid, D. Vanderelst, D. Vogel, F. Ebinger, *AI-driven public services and the privacy paradox: do citizens really care about their privacy?*, „Public Management Review” 2023, nr 25, s. 2121.

⁹ J.P. Dubé, J. G. Lynch, D. Bergemann, M. Demirel, A. Goldfarb, G. Johnson, A. Lambrecht, T. Lin, A. Tuchman, C. Tucker, *Frontiers: The Intended and Unintended Consequences of Privacy Regulation for Consumer Marketing*, „Marketing Science” 2025, nr 44, s. 978.

¹⁰ Ibidem, s. 4, 24-32.

¹¹ S. M. Ghouse, R. Shekhar, M. Chaudhary, *Sustainable choices of Gen Y and Gen Z: exploring green horizons*, „Management & Sustainability: An Arab Review” 2025, nr 4, s. 537.

¹² Ibidem, s. 537-538.

¹³ Ibidem.

wysoce intruzywne, biometryczne systemy wirtualnych przymierzalni (AI-VTO)¹⁴ - oczekiwana użyteczność, estetyka i natychmiastowa gratyfikacja działają tu jako mediator, przeważając nad lękiem o dane¹⁵. Normy subiektywne, czyli presja otoczenia¹⁶, w realiach *social commerce* powodują, że masowe korzystanie rówieśników z platform i automatyczna akceptacja regulaminów są internalizowane jako norma¹⁷, a heurystyka dowodu społecznego zagłusza obawy o tożsamość cyfrową¹⁸. Z kolei PBC, oznaczające wiarę we własne możliwości obronne¹⁹, jest celowo obniżane przez skomplikowane interfejsy i polityki cookie e-sklepów²⁰, co zamiast rezygnacji z zakupów wywołuje efekt wyuczonej bezradności i uległe klikanie „akceptuj”²¹.

Architekturę intencji uzupełnia Teoria Dysonansu Poznawczego (CDT) L. Festingera²², wyjaśniająca dyskomfort psychiczny wynikający z utrzymywania sprzecznych przekonań²³ - młodzi konsumenci czują napięcie między wartością ochrony siebie a potrzebą natychmiastowej konsumpcji przy instalacji nieprzejrzystych aplikacji²⁴. Konflikt ten ma podłoże neurobiologiczne: badania EEG dowodzą, że starcie intruzywności systemu z pragnieniem personalizacji generuje aktywność w przedniej części kory zakrętu obręczy (*dorsal anterior cingulate cortex*)²⁵ i wzmacnia odpowiedź fali N2 w szlakach wzgórzowo-korowych, co potwierdza stan przeciążenia²⁶.

Całość dopełnia Teoria Kalkulacji Prywatności (PCT) ujmująca decyzje jako subiektywny bilans zysków (zniżki, wygoda, status) i kosztów (ryzyko kradzieży tożsamości, nadzór)²⁷. Współczesne ujęcie PCT wskazuje na asymetrię: młodzi

¹⁴ K. Mao, R. Cui, Z. Wang, *Contextualizing the privacy paradox – a risk-benefit analysis of generation Z's adoption intentions toward AI-based virtual try-on*, „Frontiers in Psychology” 2026, nr 17, s. 1-3.

¹⁵ Ibidem, s. 12, 20.

¹⁶ K. Govender, J. Marumbwa, *Influence of Subjective Norms and Perceived Control on Generation Z Consumers' Attitude and Behavioural Intentions towards Instant Message Marketing Communication*, „Pamukkale University Journal of Business Research” 2025, nr 12, s. 45-47.

¹⁷ A. A. Adewale, *Will Consumer-Generated Reviews and Electronic Word-of-Mouth Communications Affect Subjective Norm Perceptions, Attitudes Toward Social Commerce, and Social Shopping Intentions Among Gen Z Consumers?*, praca magisterska, University of Texas, El Paso 2024, s. 4-19, 55.

¹⁸ Ibidem, s. 65-72.

¹⁹ S. M. Ghouse, R. Shekhar, M. Chaudhary, *Sustainable choices...*, op. cit., s. 538.

²⁰ K. Govender, J. Marumbwa, *Influence of Subjective Norms...*, op. cit., s. 45-56.

²¹ Z. Robichaud, H. Yu, *Do young consumers care about ethical consumption? Modelling Gen Z's purchase intention towards fair trade coffee*, „British Food Journal” 2022, nr 124, s. 2744.

²² E. Whelan, M. Lang, M. Butler, *Beyond lazy: external locus of control as an alternative explanation for the privacy paradox*, „Internet Research” 2025, nr 35, s. 367.

²³ Ibidem.

²⁴ C. P. Hoffmann, C. Lutz, G. Ranzini, *Privacy cynicism: A new approach to the privacy paradox*, „Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace” 2016, nr 10, s. 3.

²⁵ Q. Zhu, R. Sun, D. Lv i in., *Research on the „Privacy Paradox” behaviors of online users from the perspective of attitude ambivalence: ERPs evidence*, „PLOS One” 2025, nr 20, s. 3.

²⁶ Ibidem.

²⁷ H. Singh, *Balancing Personalization and Privacy: Exploring Generation Z's Perspective on the Personalization-Privacy Paradox in India*, praca magisterska, National College of Ireland, Dublin 2025, s. 35.

konsumenci drastycznie przeszacowują natychmiastowe korzyści kosztem odłożonego w czasie, abstrakcyjnego ryzyka²⁸. Interfejsy celowo maskują te zagrożenia²⁹, a presja relacji w *social commerce* sprawia, że podjęcie ryzyka staje się dla nich warunkiem koniecznym do funkcjonowania w grupie rówieśniczej³⁰. Taka zintegrowana, wielowymiarowa perspektywa (TPB, CDT, PCT) tworzy kompletny fundament teoretyczny do interpretacji danych empirycznych wokół niuansów paradoksu prywatności.

Metodyka badań empirycznych

W celu zgromadzenia materiału empirycznego zastosowano metodę badania ankietowego³¹ w technice CAWI (komputerowo wspomaganego wywiadu internetowego). Pozwoliło to na optymalizację kosztów, szybkie dotarcie do respondentów oraz eliminację wpływu ankietera, mimo ograniczeń metody związanych z weryfikacją tożsamości uczestników i reprezentatywnością próby³². Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz internetowy skonstruowany na bazie literatury teoretycznej³³. Pomiar wszystkich zmiennych oparto na pięciostopniowej skali Likerta (1 - najniższe, 5 - najwyższe natężenie zjawiska). Dane przeanalizowano za pomocą statystyki opisowej oraz ilościowej analizy częstości wskazań, agregując oceny skrajne (1-2 jako natężenie niskie, 4-5 jako wysokie).

Wyniki badań empirycznych

Badanie przeprowadzone było w miesiącach styczeń - kwiecień 2026 roku. Po weryfikacji wypełnionych kwestionariuszy, do ostatecznej analizy zakwalifikowano 119 odpowiedzi. Zgodnie z przyjętym problemem badawczym zastosowano dobór celowy (nielosowy), koncentrujący się na osobach młodych. W związku z tym użytkano odpowiedzi od osób w przedziale wiekowym 18-34 lata (nie udało się dotrzeć do osób w wieku 35 lat i więcej, reprezentujących kohortę starszych milenialsów).

²⁸ S. A. Brake, *Digital Privacy: A Quantitative Study Exploring the Influence of Privacy Fatigue on Privacy Management Behavior in Generation Z College Students*, rozprawa doktorska, Liberty University, Lynchburg 2022, s. 34-36.

²⁹ Ibidem.

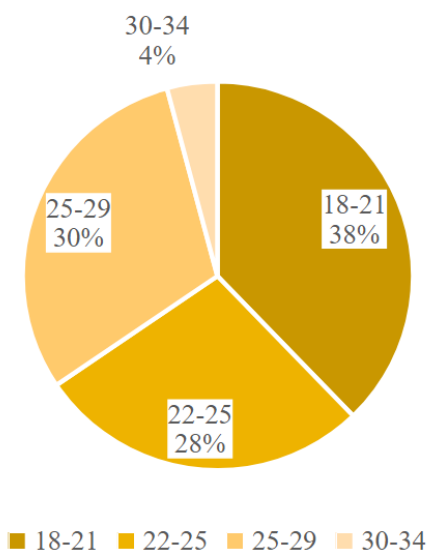
³⁰ S. M. Ghouse, R. Shekhar, M. Chaudhary, *Sustainable choices...*, op. cit., s. 538-549.

³¹ 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.

³² M. Staniszevska, *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations” 2013, nr 9, s. 55-56.

³³ S. Juszczak, *Wiarygodność badań online – refleksje metodologiczne*, „Journal of Continuing Education” 2023, nr 3, s. 33.

Szczegółowe dane zawiera wykres 1.



Wykres 1. Struktura wieku respondentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Przed przejściem do głównej części badania, należy dodać dwa dodatkowe elementy charakteryzujące badaną próbę. Wstępny etap analizy koncentruje się na uchwyceniu napięcia między sferą wartości (postawami) a sferą nawyków (zachowaniami). Wykorzystano tu zestawienie pytania o hierarchię priorytetów w sieci z deklarowaną częstotliwością korzystania z usług komercyjnych. Wynik przedstawione zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie statystyk opisowych

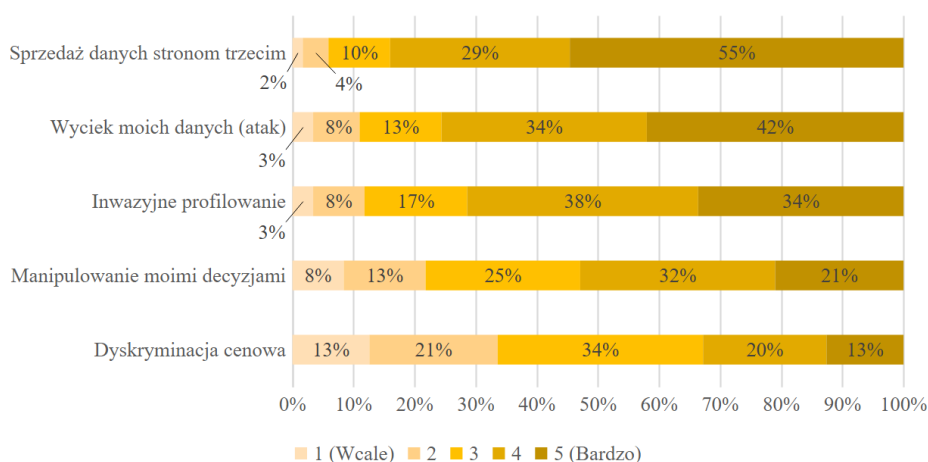
Statystyka	Preferencja: Prywatność (5) vs Wygoda (1)	Częstotliwość korzystania z e-usług (5 = bardzo często)
Średnia	3,88	4,52
Mediana	4,00	5,00
Dominanta	4	5,00
Odchylenie standardowe	1,14	0,65

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Średnia wartość preferencji wynosząca 3,88 (mediana 4,00) dowodzi, że w sferze intencji młodzi dorośli deklarują się jako świadomi użytkownicy, dla których

ochrona danych jest ważniejsza niż personalizacja, co według Teorii Planowanego Zachowania (TPB) powinno sprzyjać zachowaniom restrykcyjnym. Z kolei ekstremalnie wysoka częstotliwość korzystania z usług online (średnia 4,52, dominanta 5,00) oznacza niemal nieustanną ekspozycję na profilowanie, przez co deklarowana wartość prywatności jest stale konfrontowana z codzienną potrzebą transakcyjną. Mimo umiarkowanego zróżnicowania wewnątrz grupy (odchylenie standardowe 1,14), ogólny trend pozostaje pro-prywatnościowy. Zestawienie wysokich wyników deklaracyjnych z intensywną e-konsumpcją sugeruje postawę idealistyczną i stwarza dogodne warunki do wystąpienia dysonansu poznawczego w obliczu chęci szybkiego zakupu lub uzyskania rabatu.

Dalszą analizę empiryczną oparto na dwóch komplementarnych filarach: determinantach obaw związanych z udostępnianiem danych (identyfikacji postrzeganego ryzyka profilowania) oraz faktycznych zachowaniach ochronnych, pozwalających ocenić poziom postrzeganej kontroli behawioralnej (PBC) użytkowników. Rozkład odpowiedzi dla pierwszego filaru prezentuje wykres 2.



Wykres 2. Stopień obaw związanych z przetwarzaniem danych przez przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

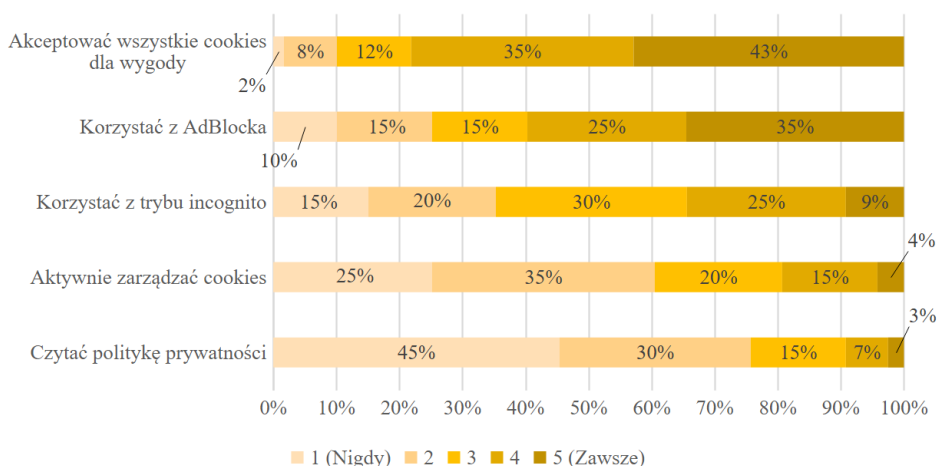
Zbiorcza analiza odpowiedzi w skali Likerta (1-5) pozwala zdefiniować hierarchię lęków cyfrowych młodych konsumentów. Dominują obawy o charakterze ekonomicznym oraz utrata kontroli nad informacjami, wyprzedzając kwestie czysto technologiczne.

Najwyższy poziom niepokoju budzi sprzedaż danych podmiotom trzecim bez wiedzy użytkownika - wysoki poziom obaw (4 i 5) zadeklarowało tu aż 84%

badanych. W kontekście Teorii Kalkulacji Prywatności (PCT) sugeruje to, że o ile konsumenci akceptują pierwotną wymianę danych za usługę, o tyle wtórny handel nimi uznają za koszt przekraczający korzyści. Na drugim miejscu znalazł się lęk przed wyciekiem danych w wyniku ataku hakerskiego (76%). Ta obawa przed niewydolnością systemów wiąże się w literaturze z niskim poziomem postrzeganej kontroli behawioralnej (PBC) - mimo biegłości technologicznej użytkownicy odczuwają bezbronność wobec nieodwracalnych skutków cyberataków. Obawa przed inwazyjnym profilowaniem (gdy system wie „zbyt wiele”) dotyczy 72% respondentów, co potwierdza, że głęboka analityka korporacyjna narusza ich granicę intymności i budzi poczucie osaczenia.

Z kolei manipulowanie decyzjami zakupowymi lub politycznymi niepokoi 53% badanych, co wskazuje, że niemal połowa grupy wierzy we własną odporność na algorytmy perswazyjne. Najniższy poziom lęku odnotowano w przypadku dyskryminacji cenowej (33% wysokich obaw, przy 34% wskazań na niskie natężenie lęku). Młodzi konsumenci rzadko postrzegają personalizację jako ryzyko strat finansowych, kojarząc profilowanie cenowe głównie z korzyściami, takimi jak rabaty czy kody promocyjne.

Analiza drugiego obszaru - rzeczywistych zachowań - w obliczu tych obaw wyłania interesujący wniosek. Ujawniła się drastyczna rozbieżność, stanowiącą podręcznikowy przykład paradoksu prywatności. Szczegółowe informacje zawarte zostały na wykresie 3.



Wykres 3. Częstotliwość podejmowanych działań chroniących prywatność

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Choć 84% badanych obawia się sprzedaży danych, aż 75,7% nigdy lub rzadko czyta polityki prywatności, co stanowi przejaw wyuczonej bezradności wobec barier poznawczych i monotonii tekstów prawnych. Z kolei powszechna akceptacja „wszystkiego dla wygody” (78,2%) potwierdza prymat szybkości dostępu do usługi nad realną kontrolą. Wyniki te wspierają argument wyceny behawioralnej - w obliczu mikrowymian ujawnione zachowania dowodzą, że prywatność ma dla użytkowników niższą wartość niż w deklaracjach.

Powszechne korzystanie z narzędzi takich jak Adblock nie wynika z dbałości o prywatność, lecz o komfort przeglądania stron. Narzędzie to usuwa irytujące reklamy, dając natychmiastową i odczuwalną gratyfikację, którą młodzi konsumenci przedkładają nad żmudną analizę ustawień prywatności.

Wysoka częstotliwość e-konsumpcji potęguje automatyzm w akceptowaniu mechanizmów profilowania, co koresponduje z Teorią Kalkulacji Prywatności (PCT). Ponieważ intensywny cyfrowy styl życia wymusza optymalizację czasu, koszt poznawczy ciągłego zarządzania prywatnością okazuje się zbyt wysoki, a dążenie do wygody i natychmiastowych korzyści staje się dominującą strategią decyzyjną.

Podsumowanie

Dzięki przeprowadzonemu badaniu, udało się zrealizować zamierzony cel badawczy jakim była identyfikacja rozbieżności między deklarowanymi lękami (np. przed wyciekiem danych czy manipulacją) a działaniami naruszającymi ich prywatność jak rezygnacja z czytania polityk prywatności, czy automatyczna, nawykowa akceptacja wszystkich plików cookie dla wygody. Przegląd literatury pozwolił na osadzenie wyników ankietyzacji w uznanych teoriach z zakresu psychologii konsumenta i ekonomii behawioralnej, natomiast badanie empiryczne potwierdziło istnienie głębokiego dysonansu behawioralnego i paradoksu prywatności wśród badanej grupy młodych konsumentów.

Badanie potwierdziło istnienie paradoksu prywatności i dysonansu behawioralnego wśród młodych konsumentów. Choć w sferze deklaratywnej respondenci silnie obawiają się sprzedaży danych (84%) oraz agresywnego profilowania (72%), ich mechanizmy obronne ustępują przed potrzebą wygody. Manifestuje się to nawykową akceptacją plików cookie (78,2%) i rezygnacją z lektury polityk prywatności (75,7%). Najmniejszy niepokój budzi dyskryminacja cenowa (33%). W efekcie młody użytkownik jawi się jako „pragmatyczny konformista”, traktujący prywatność jak walutę wymieniającą na cyfrowy komfort i natychmiastową gratyfikację.

Bibliografia

- Adewale A. A., *Will Consumer-Generated Reviews and Electronic Word-of-Mouth Communications Affect Subjective Norm Perceptions, Attitudes Toward Social Commerce, and Social Shopping Intentions Among Gen Z Consumers?*, praca magisterska, University of Texas, El Paso 2024.
- Brake S.A., *Digital Privacy: A Quantitative Study Exploring the Influence of Privacy Fatigue on Privacy Management Behavior in Generation Z College Students*, rozprawa doktorska, Liberty University, Lynchburg 2022.
- Dubé J.-P., Lynch J.G., Bergemann D., Demirer M., Goldfarb A., Johnson G., Lambrecht A., Lin T., Tuchman A., Tucker C., *Frontiers: The Intended and Unintended Consequences of Privacy Regulation for Consumer Marketing*, „Marketing Science” 2025, nr 44.
- Ghouse S.M., Shekhar R., Chaudhary M., *Sustainable choices of Gen Y and Gen Z: exploring green horizons*, „Management & Sustainability: An Arab Review” 2025, nr 4.
- Govender K., Marumbwa J., *Influence of Subjective Norms and Perceived Control on Generation Z Consumers' Attitude and Behavioural Intentions towards Instant Message Marketing Communication*, „Pamukkale University Journal of Business Research” 2025, nr 12.
- Hoffmann C.P., Lutz C., Ranzini G., *Privacy cynicism: A new approach to the privacy paradox*, „Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace” 2016, nr 10.
- Jeszka A.M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 158.
- Juszczak S., *Wiarygodność badań online - refleksje metodologiczne*, „Journal of Continuing Education” 2023, nr 3.
- Kovács I., Keresztes É.R., *Digital Innovations in E-Commerce: Augmented Reality Applications in Online Fashion Retail - A Qualitative Study among Gen Z Consumers*, „Informatics” 2024, nr 11.
- Mao K., Cui R., Wang Z., *Contextualizing the privacy paradox - a risk-benefit analysis of generation Z's adoption intentions toward AI-based virtual try-on*, „Frontiers in Psychology” 2026, nr 17.
- Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
- McKee K. M., Dahl A. J., Peltier J. W., *Gen Z's personalization paradoxes: A privacy calculus examination of digital personalization and brand behaviors*, „Journal of Consumer Behaviour” 2023, nr 23.

- Moremen C., Hoogsteden J., Birrell E., *Generational Differences in Understandings of Privacy Terminology*, „Proceedings on Privacy Enhancing Technologies” 2024, nr 3.
- Robichaud Z., Yu H., *Do young consumers care about ethical consumption? Modelling Gen Z's purchase intention towards fair trade coffee*, „British Food Journal” 2022, nr 124.
- Singh H., *Balancing Personalization and Privacy: Exploring Generation Z's Perspective on the Personalization-Privacy Paradox in India*, praca magisterska, National College of Ireland, Dublin 2025.
- Solove D. J., *The Myth of the Privacy Paradox*, „George Washington Law Review” 2021, nr 89.
- Staniszewska M., *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations” 2013, nr 9.
- Whelan E., Lang M., Butler M., *Beyond lazy: external locus of control as an alternative explanation for the privacy paradox*, „Internet Research” 2025, nr 35.
- Willems J., Schmid M. J., Vanderelst D., Vogel D., Ebinger F., *AI-driven public services and the privacy paradox: do citizens really care about their privacy?*, „Public Management Review” 2023, nr 25.
- Zhu Q., Sun R., Lv D. i in., *Research on the „Privacy Paradox” behaviors of online users from the perspective of attitude ambivalence: ERP's evidence*, „PLOS One” 2025, nr 20.

BEHAVIORAL DISSONANCE OF YOUNG CONSUMERS IN THE CONTEXT OF THE PRIVACY PARADOX

Abstract: This article analyzes the privacy paradox among young consumers, examining the dissonance between their declared fear of surveillance and the actual disclosure of personal data for functional and economic benefits. The primary objective was to identify the hierarchy of factors prompting users to trade privacy for convenience and to verify their real-world digital habits, ranging from bypassing privacy policies to using defensive tools such as Adblock. The study highlights a stark contrast: although 84% of users express significant concern regarding the sale of data to third parties, 75.7% rarely or never read privacy regulations, and 78.2% habitually accept all cookies to ensure a seamless user experience. Ultimately, the results reveal a stance of pragmatic conformism, where the immediate utility and convenience of e-commerce systems prevail over concerns regarding corporate profiling and digital identity protection.

Keywords: privacy paradox, young consumers, e-commerce, cognitive dissonance, consumer behavior, data protection

EKONOMIA UWAGI - EFEKTYWNOŚĆ KAPITAŁU I KRYTYKA

Streszczenie: Artykuł analizuje ewolucję teorii wartości, której nośnik przeniósł się z zasobów fizycznych na ograniczoną kognitywnie uwagę, oraz weryfikuje, jak zmiana ta odzwierciedla się we współczesnym zarządzaniu organizacjami. Na podstawie analizy literatury, analizy porównawczej i modelowania matematycznego sformułowano koncepcję mnożnika ekonomii uwagi, który kwantyfikuje efektywność kapitału algorytmicznego względem tradycyjnych mediów. Wskazano rolę sztucznej inteligencji jako autonomicznego architekta wyboru optymalizującego zaangażowanie odbiorców. Krytyczna ocena modeli opartych na eksploatacji uwagi bez realnej wartości ujawnia paradoks asymetrii skalowalności, sprzyjający powstawaniu baniek spekulacyjnych. Wyniki wskazują na konieczność redefinicji kluczowych wskaźników: od metryk ilościowych ku miarom głębokiego zaangażowania oraz dynamicznego monitorowania mnożnika ekonomii uwagi jako wskaźnika wyprzedzającego nasycenie rynku.

Słowa kluczowe: ekonomia uwagi, AI, teoria wartości, architektura wyboru, bańki spekulacyjne

Wprowadzenie

Wzrost znaczenia niematerialnych aktywów doprowadził do wyjątkowego paradoksu z punktu widzenia teorii wartości, zdefiniowanego jako asymetria skalowalności. Nowoczesne technologie umożliwiają nieograniczoną produkcję i dystrybucję danych, prowadząc do nadmiaru informacji, podczas gdy uwaga odbiorcy, niezbędna do ich skonsumowania, ma swoje nieprzekraczalne granice. Skoro są one z natury nieposzerzalne, a ekonomia zawsze opiera się na tym, co deficytowe, to właśnie uwaga znajduje się dziś w centrum teorii wartości¹.

¹ M. H. Goldhaber, *The Attention Economy and the Net*, „First Monday” 1997.

Rodzi to pytanie o wartość kontentu informacyjnego w dobie AI: czy dostęp do nieskończonej informacji jest w ogóle potrzebny, skoro ograniczeniem pozostają ludzkie możliwości percepcji? Z perspektywy kognitywistyki to nie brak danych, lecz bariera ich przetwarzania przez ludzki aparat poznawczy staje się ostatecznym wąskim gardłem rozwoju sektora cyfrowego.

W tym paradygmacie uwagę definiuje się jako proces polegający z natury na alokacji zasobów kosztem innych opcji². Zdolność do jej optymalizacji i skutecznego przechwytywania zaangażowania staje się kluczowym źródłem wartości ekonomicznej - dla podmiotów potrafiących ją monetyzować ekonomia uwagi zastępuje tradycyjną gospodarkę przemysłową, opartą na pieniądzu i produktach materialnych³.

To ograniczenie możliwości decyzyjnych (*limit of choice*) odbiorców może generować zysk poprzez utrzymywanie ich uwagi. Jej wartość jest mierzalna (na przykład jako czas spędzany na oglądaniu reklamy), ale jak wycenić to, co optymalizuje sposób jej pozyskania? Celem artykułu jest wykazanie, jak punkt ciężkości w teorii wartości przesunął się z fizycznej produkcji ku procesom poznawczym oraz propozycja narzędzia do fundamentalnej wyceny algorytmicznych metod pozyskiwania zaangażowania.

Przegląd literatury

Początków ekonomii uwagi należy upatrywać w klasycznych pracach z pogranicza ekonomii i kognitywistyki. Herbert Simon jako pierwszy opisał zależność, w której bogactwo informacji nieuchronnie prowadzi do ubóstwa uwagi, kładąc fundamenty pod cały nurt badawczy⁴. Friedrich Hayek postrzegał z kolei uwagę jako narzędzie komunikacji i koordynacji działań, odpowiadające na problem rozproszonej wiedzy⁵. Michael Polanyi zauważył zaś, że nadmierne skupienie na pojedynczym szczególe prowadzi do utraty szerszego kontekstu i zaburzenia sensu przekazu⁶.

Współczesna literatura podkreśla, że procesu przyswajania informacji nie należy traktować wyłącznie w kategoriach matematycznych. Nie jest to wartość mierzalna jako wolumen danych czy uniwersalny czas przyswojenia informacji, lecz zjawisko

² G. Loewenstein, Z. Wojtowicz, *The economics of attention*, „Journal of Economic Literature” 2025, nr 63(3), s. 1038–1089.

³ M. H. Goldhaber, *How (not) to study the attention economy: A review of „The economics of attention: Style and substance in the age of information”*, „First Monday” 2006.

⁴ H.A. Simon, *Designing organizations for an information-rich world*, International Library of Critical Writings in Economics 1996, nr 70, s. 187–202.

⁵ F.A. Hayek, *The sensory order: An inquiry into the foundations of theoretical psychology*, University of Chicago Press 2012.

⁶ M. Polanyi, *Personal knowledge*, Routledge 2012.

subiektywne, zależne od wiedzy, doświadczenia i indywidualnych mechanizmów kognitywnych jednostki⁷.

Rośnie również rola kapitału algorytmicznego i sztucznej inteligencji w tworzeniu wartości. AI nie jest już biernym narzędziem analizy danych, lecz aktywnie zarządza tym, jak platformy przyciągają i zatrzymują uwagę użytkownika - kapitał algorytmiczny to zdolność algorytmów do zbierania danych behawioralnych i budowania na ich podstawie skutecznej architektury wyboru⁸. Przewaga w tym obszarze pozwala organizacjom zmieniać zasady rynkowe: zamiast z tradycyjnej produkcji, generują one wartość z ludzkich zachowań i czasu, eksploatując biologiczne ograniczenia percepcji⁹.

Strategie oparte na ciągłej ekstrakcji uwagi muszą jednak ostatecznie zderzyć się z jej biologicznym wyczerpaniem¹⁰. Ich współzależność tworzy napięcie między skończonymi możliwościami kognitywnymi człowieka a dążeniem algorytmów do nieograniczonego wzrostu.

Na tej podstawie sformułowano hipotezę: opieranie modeli biznesowych na założeniu nieskończonego skalowania wyczerpywalnego zasobu uwagi prowadzi do paradoksu asymetrii skalowalności, skutkującego bańkami spekulacyjnymi. Rodzi to pytanie o granice tego paradygmatu: jak przedsiębiorstwa i rynki mogą rozpoznać moment krytyczny, zanim dojdzie do pęknięcia bańki?

Metodyka badania

W badaniu zastosowano metodę analizy literatury, aby prześledzić ewolucję teorii wartości od XVI-wiecznego merkantylizmu po współczesną ekonomię uwagi. Pozwoliło to zidentyfikować przesunięcie nośnika bogactwa z zewnętrznych aktywów materialnych ku subiektywnym procesom poznawczym i ograniczonej racjonalności jednostki oraz osadzić problematykę rzadkości uwagi w kontekście ekonomii behawioralnej, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji systemów myślowych Kahnemana i architektury wyboru.

W dalszej części pracy wykorzystano metodę modelowania matematycznego oraz analizę porównawczą. Sformułowano również mnożnik ekonomii uwagi, który służy do kwantyfikacji efektywności kapitału w procesie algorytmicznego

⁷ A. Festré, P. Garrouste, *The 'economics of attention': A history of economic thought perspective*, „Economiologia. History, Methodology, Philosophy” 2015, nr (5-1), s. 3-36.

⁸ S. Zuboff, *The age of surveillance capitalism*, In *Social theory re-wired*, Routledge 2023, s. 203-213.

⁹ A. Agrawal, J. Gans, A. Goldfarb, *Prediction machines, updated and expanded: The simple economics of artificial intelligence*, Harvard Business Press 2022.

¹⁰ T. Wu, *The attention merchants: The epic scramble to get inside our heads*, Vintage 2017.

pozyskiwania uwagi w porównaniu do modeli tradycyjnych. Model ten zaprezentowano na przykładzie sektora bankowego, zestawiając koszty pozyskania klienta w bankach tradycyjnych i cyfrowych.

Synteza danych umożliwiła krytyczną ocenę stabilności przedsiębiorstw cyfrowych opierających strategię na paradoksie asymetrii skalowalności oraz identyfikację symptomów prowadzących do powstawania w nich baniek spekulacyjnych.

Nowy punkt zwrotny w teorii wartości i ograniczoność uwagi

Ewolucja pojęcia wartości ekonomicznej obrazuje fundamentalne przesunięcie punktu ciężkości z obiektywnych zasobów materialnych ku subiektywnym procesom poznawczym. Wartość ekonomiczna przestała wynikać z fizycznej produkcji, a zaczęła zależeć od dynamicznej zdolności do przechwytywania nietrwałego zaangażowania użytkownika.

Tabela 1. Punkty zwrotne ewolucji teorii wartości

Teoria	Nośnik wartości	Początek dominacji
Merkantylizm	Kruszce (kapitał handlowy)	XVI w.
Fizjokratyzm	Ziemia (produkcja rolna)	Lata 50. XVIII w.
Nowoczesna ekonomia	Praca	1776 r.
Marksizm	Społecznie niezbędny czas pracy	1867 r.
Marginalizm	Użyteczność dla konsumenta	Lata 70. XIX w.
Neoklasycyzm	Popyt i podaż	1890 r.
Ekonomia uwagi	Uwaga konsumenta	Lata 90. XX w.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dostępnych źródeł.

Tradycyjne teorie wartości zakładały, że jest ona generowana w procesie produkcji, zaś w ekonomii uwagi powstaje ona dopiero w chwili konsumpcji. Ujawnia to lukę w tradycyjnych wskaźnikach makroekonomicznych, ignorujących wartość wytwarzaną w sektorach opartych na tym paradygmacie. Rozwiązaniem może być fundamentalna wycena oparta na mnożniku ekonomii uwagi, który precyzyjniej uzupełni klasyczne metody szacowania efektywności kapitału w cyfrowej rzeczywistości.

Skoro nośnik wartości przeniósł się do ludzkiej psychiki, kluczowym zagadnieniem staje się naturalnie nieposzerzalna przepustowość uwagi, poddana nieustannej presji nadmiaru informacji. W przeciwieństwie do ekonomii klasycznej, nowy paradygmat opiera się na koncepcji ograniczonej racjonalności (*bounded rationality*) - odbiorca z definicji nie posiada wystarczających zasobów kognitywnych, aby

przetworzyć nadmiar danych i podjąć w pełni optymalne decyzje¹¹.

Podczas gdy pierwotnie uwagę utożsamiano z poznawczym wysiłkiem, współczesne platformy cyfrowe skrajnie eksploatują zjawisko tzw. uwagi bezwysiłkowej (*effortless attention*)¹². Utrzymują one użytkownika w intuicyjnym, bezrefleksyjnym systemie 1, wyłączając jego krytyczne myślenie bez świadomości ponoszenia kosztów kognitywnych¹³.

W tym środowisku algorytmy AI przejęły rolę maszyn z epoki przemysłowej produkując zaangażowanie w miejsce dóbr materialnych. Funkcjonują bowiem jako „autonomiczny architekt wyboru”. Optymalizują one zaangażowanie odbiorców poprzez wsparte uczeniem maszynowym „precyzyjne szturchnięcia” (*precision nudging*)¹⁴. Wedle klasycznej definicji Thaler’a, oznacza to, że dyskretnie kształtują one ramy decyzyjne bez widocznej eliminacji alternatyw¹⁵.

Działalność algorytmów napotyka jednak biologiczną barierę - masowa i wysoce skalowalna produkcja treści drastycznie zderza się ze skończonym czasem odbiorcy, co ostatecznie stawia pod znakiem zapytania rynkową użyteczność tak generowanej wiedzy. Ponieważ uwaga jest zasobem wyczerpywalnym, a jej przechwytywanie wymaga inwestycji w kapitał algorytmiczny, tradycyjne modele finansowe stają się niewystarczające. Aby uchwycić tę zmianę, konieczne staje się wdrożenie wymiernych narzędzi, które określą, jak efektywnie te technologiczne nakłady konwertują się na realny wzrost niematerialnej uwagi.

Fundamentalna wycena uwagi

Współczesne modele biznesowe, które mają działać w ekonomii uwagi wprowadziły radykalną zmianę w mechanizmie zwiększania wyceny. Przystarały model, w którym najważniejszy był szeroki dostęp do rynku przerodził się w precyzyjne trafiać treściami do tych, którzy tę wartość mogą budować. Efektywność reklamy i komunikacji przestała być funkcją wolumenu, gdzie najważniejsze było, ile osób zobaczy reklamę, bo obecnie opiera się na trafności - ważniejsze jest kto konkretnie ją zobaczy i jak zareaguje. Wykorzystanie dokładniejszych, bardziej spersonalizowanych

¹¹ H.A. Simon, *A behavioral model of rational choice*, „The Quarterly Journal of Economics” 1955, s. 99-118.

¹² D. Kahneman, *Attention and effort*, 1973.

¹³ B. Bruya, Y.Y. Tang, *Is attention really effort? Revisiting Daniel Kahneman’s influential 1973 book Attention and Effort*, „Frontiers in Psychology” 2018, nr 9.

¹⁴ E. Hrnjic, N. Tomczak, *Machine learning and behavioral economics for personalized choice architecture*, 2019.

¹⁵ R.H. Thaler & C.R. Sunstein, *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, „Yale University Press” 2008.

rozwiązań na podstawie zestawu unikalnych cech jednostki oraz zmiennych informacyjnych to podejście, które rozwiązuje problem słabej generalizacji treści.

Przewaga przedsiębiorstw działających w ekonomii uwagi wynika z ich zdolności do precyzyjnego docierania do klientów. Opierając się na algorytmach targetujących, podmioty cyfrowe mogą osiągnąć identyczne lub lepsze rezultaty za część budżetu wymaganego w mediach masowych. W rezultacie pozwala to na wygenerowanie nadwyżki ekonomicznej niedostępnej dla konkurencji operującej w warunkach tradycyjnych. Tę relację opisać można za pomocą mnożnika ekonomii uwagi, który obrazuje nieefektywność klasycznych kanałów dystrybucji informacji.

Wzór 1. Mnożnik ekonomii uwagi

$$K_{AE} = \frac{1}{C_B + C_P}$$

Mnożnik ekonomii uwagi (K_{AE}) definiuje relację efektywności kapitału między tradycyjnym modelem masowym, a modelem precyzyjnym, który opiera się na unikalnych danych jednostki. Zakłada on, że w ekonomii uwagi, baza suma wydatków na dotarcie (C_B) oraz koszty technologiczne dostarczające precyzyjne dotarcie (C_P) są niższe niż koszt odniesienia w mediach tradycyjnych ($C_B + C_P < 1$). Wartość mnożnika informuje więc, ile razy efektywniej wykorzystywana jest każda jednostka pieniężna zainwestowana w algorytmiczne dotarcie do odbiorcy w porównaniu do rynku tradycyjnego.

Działanie mnożnika (K_{AE}) w praktyce można zobrazować porównując koszty pozyskania klienta w sektorze bankowym. W ramach przykładu zakłada się, że oferowany produkt, czyli karta lub konto, jest niemal identyczny dla modeli tradycyjnych oraz tych funkcjonujących w ekonomii uwagi. Zestawiono banki detaliczne stosujące marketing mix mediów masowych oraz banki cyfrowe wykorzystujące precyzyjne targetowanie.

Tabela 2. Koszt pozyskania klienta (Customer Acquisition Cost*) w zależności od modelu operacyjnego banku

Rodzaj banku	Sposób dotarcia	CAC*
Tradycyjny	Rozproszony, marketing mix	€561
Cyfrowy	Precyzyjny, mobile-first	€290

Źródło: *Average Customer Acquisition Cost (CAC) in Banking*, Trifiletti, M. (2025).

Pomiędzy poszczególnymi modelami operacyjnymi banków widoczna jest znaczna dysproporcja w kosztach pozyskania klienta. Nakłady banku tradycyjnego przyjąć można jako punkt odniesienia ($1=100\%$ nakładów), zaś ich wartość to $CAC = € 561$. W przypadku banków cyfrowych koszt spada do $CAC = € 290$. Podstawiając te dane do modelu, dla bazy rynkowej równej 1 można policzyć $C_B + C_P = \frac{€290}{€561} \approx 0,517$. W rezultacie, wartość mnożnika uwagi wyniesie:

$$K_{AE} = \frac{1}{0,517} \approx 1,93$$

Oznacza to, że każda jednostka pieniężna zainwestowana w algorytmiczne dotarcie do odbiorcy jest wykorzystywana 1,93 razy efektywniej, niż w przypadku tradycyjnych kampanii masowych. Należy jednak podkreślić, że powyższy model może nie uwzględniać wszystkich kosztów ukrytych. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo korzysta z usług zewnętrznych pośredników operujących w ekonomii uwagi w celu optymalizacji dotarcia do grupy docelowej, konieczne staje się uwzględnienie ich prowizji. Prowadzi to do zauważalnego wzrostu kosztów bazowych C_B . Mimo to, przy zachowaniu wysokiej efektywności działań reklamowych, warunek $K_{AE} > 1$ pozostaje zazwyczaj spełniony.

W sektorze bankowym koszt pozyskania klienta (CAC) jest pięciokrotnie wyższy niż jego utrzymanie¹⁶. Dysproporcja ta determinuje działania instytucji finansowych dążących do maksymalizacji retencji. Osiąga się to m.in. inwestycje w modele predykcyjne AI. Algorytmy te pozwalają na wczesną identyfikację klientów skłonnych do rezygnacji i kierowanie do nich zindywidualizowanych, wielokrotnie tańszych działań retencyjnych, a ich wykorzystanie ponownie świadczy o ich wartości i przydatności dla organizacji.

Krytyka ekonomii uwagi

Ekonomia uwagi budzi poważne wątpliwości w kontekście wykorzystywania jej mechanizmów do wycen wartości przedsiębiorstw opierających swój model biznesowy na wysoce niestabilnym fundamencie - kognitywnej uwadze. Jest ona z samej definicji zasobem rzadkim oraz sztywno ograniczonym i choć iluzja nieskończonego zaangażowania stymuluje rynek reklamowy, prowadzi do wyścigu o sztuczne wydłużanie czasu kontaktu użytkowników z platformami.

¹⁶ M.S. Rana et al., *AI-Driven Predictive Modeling for Banking Customer Churn: Insights for the US Financial Sector*, „Journal of Ecohumanism” 2025, nr 4(1), s. 3478-3497.

Budowanie modeli biznesowych na założeniu o ciągłym, wykładniczym wzroście zaangażowania jest błędem logicznym. Skoro przepustowość ludzkiej uwagi jest, jak ustalono, nieposzerzalna i narażona na presję nadmiaru informacji, to niemożliwe jest jej nieskończone skalowanie przez wszystkie podmioty w sektorze cyfrowym. Chociaż podaż treści jest w zasadzie nieskończona, odbiorca może w pełni skupić się tylko na jednym kanale. W efekcie rynek ten staje się klasyczną grą o sumie zerowej: każda dodatkowa jednostka czasu pozyskana przez jedną platformę musi zostać bezwzględnie odebrana innej.

Konkurowanie o ten nieposzerzalny zasób w warunkach rosnącej liczby podmiotów walczących o jego przejęcie sprawia, że widmo bańki spekulacyjnej napędzanej sztucznie pompowanymi wskaźnikami czasu spędzonego przed ekranem staje się coraz bardziej realne. Prowadzi to do fundamentalnego pytania o rzeczywistą użyteczność dostępu do nieskończonej informacji i coraz doskonalszych metod ich przetwarzania.

Bazowanie na bezrefleksyjnym, niskiej jakości zaangażowaniu już i tak przebudżcowanych użytkowników przynosi znacznie mniejszą wartość niż inwestowanie w formaty budujące „głębką uwagę”¹⁷. Z perspektywy zarządzania współczesną organizacją, ta degradacja jakości interakcji i generowanie wiedzy zbędnej staje się realnym zagrożeniem wynikającym ze źle dobranego modelu biznesowego. Utożsamia on bowiem czas spędzony przed ekranem z zyskiem, całkowicie pomijając budowanie autentycznej wartości dla podmiotu. Podmiotu, który przecież inwestuje swój najcenniejszy, bo najbardziej ograniczony zasób - własną uwagę.

Implikacje dla zarządzania organizacją

Zidentyfikowane ograniczenia rodzą konkretne wyzwania decyzyjne, wymuszając redefinicję pomiaru wartości. Ilościowa metryka czasu spędzonego na platformie jest niewystarczająca i wymaga weryfikacji jakościowej, odzwierciedlającej realną użyteczność kognitywną treści. Dzienny czas aktywności czy liczba wyświetleń to wskaźniki, w których uwaga często nie wychodzi poza bezrefleksyjny system 1. Należy je uzupełnić o miary głębokiego zaangażowania, by odróżnić platformy budujące trwałą wartość od modeli eksploatujących percepcję poniżej progu świadomej refleksji.

Z perspektywy ryzyka niezbędne staje się wdrożenie wewnętrznego audytu wartości kognitywnej treści. Organizacje masowo generujące zautomatyzowane

¹⁷ A. Ilyina, *Media advertising as human capital: the attention economy and its challenges*, „International Science Journal of Management, Economics & Finance” 2025, nr 4(5), s. 61–73.

materiały (zwłaszcza przy użyciu AI) narażone są na pułapkę wzrostu produkcji przy jednoczesnej degradacji użyteczności. Audyt powinien oceniać, czy treści angażują analityczny system użytkownika i budują jego kapitał poznawczy. Zaniedbanie tego aspektu grozi utratą zaufania i gwałtowną deprecjacją wyceny w momencie weryfikacji rynkowej.

Kluczowe jest również dynamiczne monitorowanie efektywności kapitału algorytmicznego za pomocą mnożnika. Jego wartość maleje wraz z nasyceniem rynku. Systematyczny spadek mnożnika przy wzroście nakładów na pozyskanie uwagi stanowi wczesny sygnał ostrzegawczy, skłaniający do krytycznej oceny obecnej strategii alokacji kapitału.

Podsumowanie

Przesunięcie nośnika wartości z zasobów fizycznych na nieodnawialną uwagę kognitywną stanowi dziś jedno z największych wyzwań zarządczych. W obliczu nadmiaru informacji zdolność do optymalizacji zaangażowania decyduje o przewadze konkurencyjnej, a mnożnik ekonomii uwagi potwierdza efektywność algorytmicznej architektury wyboru względem tradycyjnych mediów.

Jednocześnie bezkrytyczne opieranie strategii na mechanizmach ekonomii uwagi grozi przeszacowaniem aktywów i powstawaniem baniek spekulacyjnych. Fundamentalnym sygnałem ostrzegawczym jest spadek krańcowej użyteczności algorytmów AI na skutek zderzenia z barierami poznawczymi odbiorcy. Rozdziwiek między pompowanymi wskaźnikami czasu a realną użytecznością treści to punkt krytyczny asymetrii skalowalności, zwiastujący rynkową weryfikację i załamanie wartości organizacji.

Zgodnie z teorią fal Schumpetera, cykl koniunkturalny napędzany paradygmatem AI musi ostatecznie dobieć końca wskutek wyczerpania potencjału nowości¹⁸. Ekonomia uwagi nie jest zatem ostatnim ogniwem w teorii wartości i nieuchronnie zbliża się do swoich naturalnych barier wzrostu. Tym bardziej, że o ile mechanizmy te skutecznie tłumaczą działanie platform cyfrowych, to wyjątkowo słabo wyjaśniają zależności w innych sektorach.

¹⁸ J.A. Schumpeter, *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill 1939.

Bibliografia

- Agrawal A., Gans J., Goldfarb A., *Prediction machines, updated and expanded: The simple economics of artificial intelligence*, Harvard Business Press 2022.
- Bruya B., Tang Y.Y., *Is attention really effort? Revisiting Daniel Kahneman's influential 1973 book Attention and Effort*, „Frontiers in Psychology” 2018, nr 9.
- Chipman J. S., *A theory of mercantilism*, „The political economy of global restructuring” 1993, nr 2, s. 41-76.
- Davenport T. H., Beck J. C., *The attention economy*, „Ubiquity” 2001.
- Festré A., Garrouste P., *The 'economics of attention': A history of economic thought perspective*, *CEconomia. History, Methodology, Philosophy* 2015, nr (5-1), s. 3-36.
- Goldhaber M. H., *How (not) to study the attention economy: A review of „The economics of attention: Style and substance in the age of information”*, „First Monday” 2006.
- Goldhaber M. H., *The attention economy and the net*, „First Monday” 1997.
- Hayek F. A., *The sensory order: An inquiry into the foundations of theoretical psychology*, University of Chicago Press 2012.
- Hendricks V. F., Vestergaard M., *The attention economy. Reality lost: Markets of attention, misinformation and manipulation*, Springer International Publishing 2018, s. 1–17.
- Hrnjic E., Tomczak N., *Machine learning and behavioral economics for personalized choice architecture*, 2019.
- Ilyina A., *Media advertising as human capital: the attention economy and its challenges*, „International Science Journal of Management, Economics & Finance” 2025, nr 4(5), s. 61–73.
- Kahneman D., *Attention and effort*, 1973.
- Loewenstein G., Wojtowicz Z., *The economics of attention*, „Journal of Economic Literature” 2025, nr 63(3), s. 1038–1089.
- Marshall A., *Principles of Economics*, Macmillan and Co., London 1890.
- Marx K., Reitter P., Roberts W. C., Brown W., North P., *Capital: Critique of political economy, volume 1*, 2024.
- Menger C., *Principles of economics*, Ludwig von Mises Institute, 2007.
- Polanyi M., *Personal knowledge*, Routledge 2012.
- Rana M. S. et al., *AI-Driven Predictive Modeling for Banking Customer Churn: Insights for the US Financial Sector*, „Journal of Ecohumanism” 2025, nr 4(1), s. 3478-3497.
- Schumpeter J. A., *Business cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw-Hill 1939.
- Simon H. A., *A behavioral model of rational choice*, „The Quarterly Journal of Economics” 1955, s. 99-118.

- Simon H. A., *Designing organizations for an information-rich world*, „International Library of Critical Writings in Economics” 1996, nr 70, s. 187-202.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Gebethner i Wolff 1927 (oryginał opublikowano 1776).
- Steiner P., *Physiocracy and French Pre-classical Political Economy*, „A companion to the history of economic thought” 2003, s. 61–77.
- Thaler R. H., Sunstein, C. R., *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, „Yale University Press” 2008.
- Trifiletti M., *The cost of customer acquisition in banking: The role of due diligenc*, „Journal of Economics, Finance and Management Studies” 2025, nr 8(8), s. 5283–5290.
- Wu T., *The attention merchants: The epic scramble to get inside our heads*, Vintage 2017.
- Zuboff S., *The age of surveillance capitalism*, In *Social theory re-wired*, Routledge 2023, s. 203-213.

THE ATTENTION ECONOMY: CAPITAL EFFICIENCY AND CRITICAL REVIEW

Abstract: This article analyzes the evolution of value theory, the carrier of which has shifted from physical resources to cognitively limited attention and verifies how this shift is reflected in contemporary organizational management. Based on literature review, comparative analysis, and mathematical modeling, the concept of the attention economy multiplier is formulated, which quantifies the efficiency of algorithmic capital relative to traditional media. Furthermore, the role of artificial intelligence as an autonomous choice architect optimizing audience engagement is highlighted. A critical evaluation of models based on the exploitation of attention without creating real value reveals a paradox of scalability asymmetry, which fosters the formation of speculative bubbles. The findings indicate the need to redefine key performance indicators: shifting from quantitative metrics toward measures of deep engagement and dynamically monitoring the attention economy multiplier as a leading indicator of market saturation.

Keywords: attention economics, AI, value theory, choice architecture, speculative bubbles

KONRAD KOBIERSKI

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0007-5646-0996

PATRIOTYZM GOSPODARCZY A ŚWIADOMOŚĆ STRUKTURY KAPITAŁOWEJ MAREK DOSTĘPNYCH NA POLSKIM RYNKU WŚRÓD MŁODYCH KONSUMENTÓW

Streszczenie: W dobie postępującej globalizacji i integracji rynków finansowych, konsumenci stają przed wyzwaniem identyfikacji rzeczywistego pochodzenia produktów. Niniejsza praca podejmuje problematykę patriotyzmu gospodarczego w konfrontacji z poziomem wiedzy konsumentów na temat struktury kapitałowej (własnościowej) marek dostępnych na polskim rynku. Głównym celem badań była identyfikacja stopnia świadomości respondentów dotyczącej tego, czy popularne marki posiadają kapitał polski czy zagraniczny oraz określenie relacji między tą wiedzą a deklarowanymi postawami gospodarczymi.

Słowa kluczowe: patriotyzm gospodarczy, struktura kapitałowa marek, świadomość konsumentka, globalizacja, zachowania konsumentów, etnocentryzm konsumentki

Wstęp

Globalizacja rynków to zjawisko, które w ostatnich dekadach znacząco wpłynęło na sposób funkcjonowania gospodarek, przedsiębiorstw oraz zachowań konsumentów. Obecnie procesy globalizacyjne, charakteryzujące się intensyfikacją wymiany handlowej, rozwojem technologii informacyjnych oraz integracją rynków finansowych, prowadzą do powstawania globalnych łańcuchów dostaw i zacierania granic między rynkami krajowymi¹.

¹ Polski Instytut Ekonomiczny, *Globalizacja w czasie pandemii*, PIE, Warszawa 2021, s. 4-6.

Współczesny rynek dóbr i usług, podlegający nieustannej transformacji pod wpływem procesów globalizacyjnych, cyfryzacji oraz zawirowań geopolitycznych, stanowi niezwykle złożony ekosystem, w którym tradycyjne kategorie poznawcze konsumentów ulegają dekonstrukcji. W dobie „płynnej nowoczesności” marka przestaje być jedynie gwarantem jakości funkcjonalnej, stając się nośnikiem wartości symbolicznych i etycznych. Decyzje zakupowe, niegdyś rozpatrywane głównie w kategoriach użyteczności i ceny, nabierają wymiaru moralnego, obywatelskiego, a nawet politycznego².

Literatura przedmiotu z ostatnich dwóch dekad wskazuje na fundamentalny paradoks, który determinuje zachowania współczesnych nabywców. Z jednej strony postępuje homogenizacja gustów w ramach globalnej kultury konsumpcyjnej, wspierana przez ekspansję korporacji transnarodowych³. Z drugiej jednak strony obserwuje się silny renesans postaw etnocentrycznych i patriotycznych, będący reakcją obronną na utratę lokalnej tożsamości oraz na kryzysy o zasięgu globalnym, takie jak pandemia COVID-19 czy wojna w Ukrainie⁴. Kluczowym problemem badawczym jest dysonans poznawczy między deklaratywnym patriotyzmem a rzeczywistą wiedzą konsumentów na temat pochodzenia kapitału producentów. Zjawisko to, opisywane jako *Brand Origin Recognition Accuracy* (BORA), sugeruje, że konsumenci często myślą miejsce produkcji (*made in*) z krajem pochodzenia kapitału (*owned by*)⁵.

Stąd też problem badawczy zgłębiany w ramach tego badania, został wyrażony przez pytanie⁶: jaki jest stopień świadomości struktury kapitałowej marek (własności) wśród badanych? Natomiast celem badawczym było zidentyfikowanie poziomu wiedzy młodych konsumentów na temat rzeczywistego właściciela marek oraz określenie relacji między tą wiedzą a deklarowanymi postawami patriotycznymi w procesie zakupowym.

Aby poznać odpowiedź na postawione powyżej pytanie badawcze i zrealizować założony cel badawczy przeprowadzone zostały następujące czynności:

² T. Zalega, *Consumer ethnocentrism among young Polish consumers*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia” 2019, nr 18, s. 118.

³ P. Bryła, T. Domański, *Consumer Ethnocentrism, Country of Origin and Marketing: Food Market in Poland*, Routledge, London 2024, s. 12-15.

⁴ I. Reshetnikova, K. Sanak-Kosmowska, J.W. Wiktor, *Differentiation of Polish and Ukrainian consumers' attitudes to Russian brands and international brands remaining on the Russian market*, „Central European Management Journal” 2024, nr 32, s. 152-175.

⁵ S. Samiee, T. A. Shimp, S. Sharma, *Brand origin recognition accuracy: its antecedents and consumers' cognitive limitations*, „Journal of International Business Studies” 2005, nr 36, s. 379-397.

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 koncentrujący się na pojęciach etnocentryzmu i patriotyzmu konsumenckiego, mechanizmów rozpoznawania pochodzenia marki oraz dychotomii między miejscem produkcji a strukturą własnościową w dobie globalizacji.
2. Ankietyzacja przeprowadzona online z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety skonstruowanego na podstawie zidentyfikowanych wcześniej kwestii teoretycznych. Przeprowadzona analiza ma charakter ilościowo-jakościowy.

Przyjęta strategia badawcza, łącząca syntezę dorobku teoretycznego z analizą danych pierwotnych, ma na celu nie tylko diagnozę stanu wiedzy respondentów, ale przede wszystkim uchwycenie dysonansu między ich sferą wartości a faktyczną wiedzą.

Przegląd literatury

Etnocentryzm konsumencki, pierwotnie definiowany jako moralna powinność kupowania produktów krajowych w celu ochrony rodzimej gospodarki⁷, w nowszej literaturze ujmowany jest jako zjawisko wielowymiarowe. Obejmuje ono wymiary i cechy takie jak:

- prospołeczność (patriotyczne poświęcenie),
- uproszczona kategoryzacja na produkty lepsze-krajowe i gorsze-obce,
- poczucie zagrożenia importem,
- odruchowość opartą na podświadomych uprzedzeniach
- trwałe przyzwyczajenie nabyte w procesie wczesnej socjalizacji⁸.

Współcześnie badacze wyraźnie odróżniają defensywny, niechętny produktom obcym etnocentryzm od patriotyzmu gospodarczego. Ten drugi definiowany jest jako „oświecona” postawa rynkowa stawiająca na pierwszym miejscu interes narodowy, jednak bez konieczności deprecjonowania innych nacji⁹.

W zglobalizowanym świecie badanie postaw patriotycznych napotyka jednak na barierę niskiej zdolności konsumentów do poprawnego rozpoznawania pochodzenia marek, określaną w literaturze jako niski wskaźnik BORA (*Brand Origin*

⁷ T. A. Shimp, S. Sharma, *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*, „Journal of Marketing Research” 1987, nr 24, s. 280.

⁸ N. T. Siamagka, G. Balabanis, *Revisiting Consumer Ethnocentrism: Review, Reconceptualization, and Empirical Testing*, „Journal of International Marketing” 2015, nr 23, s. 68-70.

⁹ M. Kaczmarek, M. Wieja, *Patriotyzm konsumencki Polaków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2021, s. 15.

Recognition Accuracy)¹⁰. Identyfikację kapitału utrudniają stosowane przez korporacje strategie maskowania pochodzenia (*origin masking*), obcojęzyczny branding (*foreign branding*) oraz skróty poznawcze konsumentów, którzy oceniają markę wyłącznie po brzmieniu jej nazwy¹¹. W tym kontekście kluczowe staje się rozróżnienie między Krajem Produkcji (COM) a Krajem Własności Marki (COOW), gdyż informacja o strukturze właścicielskiej silnie modyfikuje decyzje zakupowe konsumentów o wysokim poziomie nacjonalizmu ekonomicznego¹².

Przejęcia lokalnych marek przez globalne koncerny wywołują z reguły negatywne reakcje z powodu lęku przed utratą autentyczności i „duszy” marki¹³. Opór ten jest jednak słabszy, jeśli spełnione zostaną określone warunki:

- dotychczasowi założyciele kontynuują przywództwo,
- występuje zbieżność wartości obu firm,
- marka od początku była zorientowana na wzrost,
- jest relatywnie młoda lub mamy do czynienia z kolejną, a nie pierwszą zmianą właściciela¹⁴.

Tym samym świadomość struktury kapitałowej staje się tym samym kluczowym elementem kompetencji współczesnego konsumenta, który poszukuje pragmatycznej równowagi między patriotyzmem a osobistą korzyścią.

Metodyka badań empirycznych

W celu zgromadzenia materiału empirycznego posłużono się metodą badania ankietowego¹⁵ w technice CAWI¹⁶, wykorzystując jako narzędzie kwestionariusz internetowy¹⁷. Wybór ten pozwolił na asynchroniczność, optymalizację kosztów oraz

¹⁰ S. Samiee, T. A. Shimp, S. Sharma, *Brand origin recognition accuracy...*, op. cit., s. 382.

¹¹ G. Balabanis, A. Diamantopoulos, Domestic Country Bias, *Country-of-Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, nr 32, s. 85.

¹² I. Cheah, I. Phau, *Effects of „owned by” versus „made in” for willingness to buy Australian brands*, „Marketing Intelligence & Planning” 2015, nr 33, s. 444-468.

¹³ A. Biraglia, C. Fuchs, E. Maira, S. Puntoni, *When and Why Consumers React Negatively to Brand Acquisitions: A Values Authenticity Account*, „Journal of Marketing” 2023, t. 87, nr 4, s. 601-617.

¹⁴ Ibidem, s. 604-612.

¹⁵ 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.

¹⁶ M. Staniszevska, *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations” 2013 nr 9, s. 55-56.

¹⁷ S. Juszczuk, *Wiarygodność badań online - refleksje metodologiczne*, „Journal of Continuing Education” 2023, nr 3, s. 33.

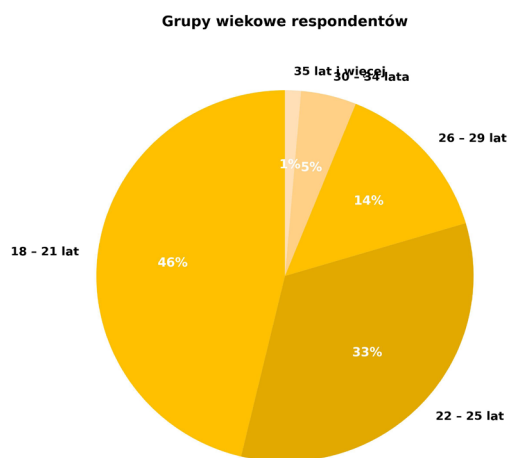
sprawne dotarcie do respondentów, przy jednoczesnej świadomości ograniczeń metody związanych z weryfikacją tożsamości czy reprezentatywnością próby.

Badanie zrealizowano w styczniu i lutym 2026 roku, kwalifikując do ostatecznej analizy 147 kwestionariuszy. Zastosowano nielosowy dobór celowy, ograniczając próbę do segmentu młodych dorosłych (18-35 lat) jako grupy najmocniej poddanej globalnym trendom marketingowym, której decyzje ukształtują przyszły rynek. Głównym ograniczeniem metodologicznym badania - wynikającym bezpośrednio z celowego doboru próby - jest brak jej reprezentatywności, co uniemożliwia bezwarunkowe przekładanie wyników na całą populację młodych Polaków.

Wyniki badań empirycznych

Zgodnie z założonym doborem celowym, próba badawcza została zdominowana przez osoby w wieku studenckim i wczesnej dorosłości. Aż 79,6% badanych to osoby poniżej 26. roku życia. Dane przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Struktura wieku respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Kluczowym elementem badania była weryfikacja postaw deklaracyjnych respondentów. Uczestników poproszono o określenie na 5-stopniowej skali, jak często w swoich codziennych wyborach konsumenckich kierują się kryterium pochodzenia kapitału (patriotyzmem gospodarczym). Rozkład odpowiedzi (wykres 2) wskazuje na dominację postaw obojętnych lub sceptycznych w badanej grupie młodych dorosłych.

Wykres 2. Deklarowany stopień kierowania się patriotyzmem gospodarczym w decyzjach zakupowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

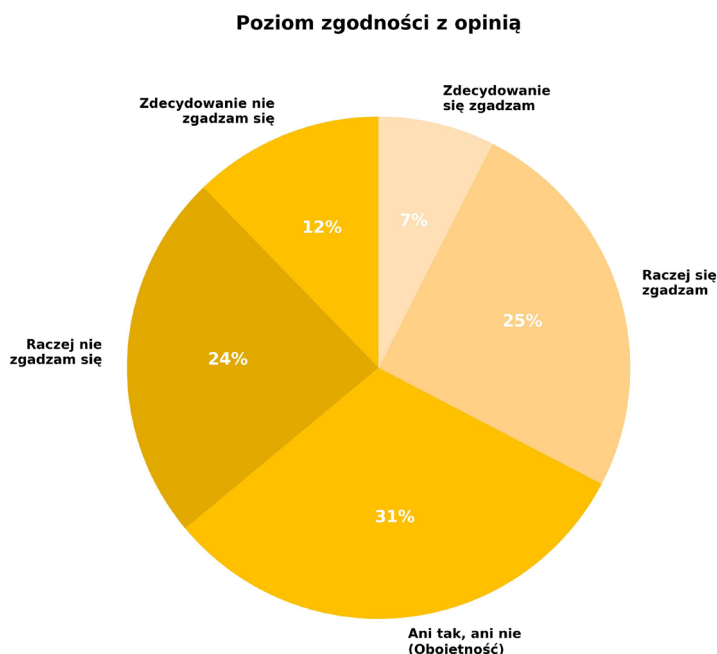
Ponad połowa respondentów (57,9%) przyznała, że pochodzenie produktu nie jest dla nich istotnym kryterium. Najliczniejszą grupę w całym badaniu (36,1%) stanowiły osoby deklarujące, że kierują się tym kryterium „rzadko”. Co piąty badany (21,8%) stwierdził wprost, że jest to dla niego aspekt całkowicie nieważny. Co czwarty respondent (25,9%) wskazał odpowiedź neutralną („Czasem się nim kieruję”). Sugeruje to postawę pragmatyczną, w której patriotyzm jest brany pod uwagę tylko w sprzyjających okolicznościach (np. przy braku różnicy w cenie).

Postawy silnie etnocentryczne stanowią wyraźną mniejszość. Zaledwie 12,9% badanych deklaruje częste uwzględnianie polskości produktu, a grupę „patriotów bezwarunkowych” („Zawsze”) stanowi margines badanej populacji (3,4%).

Uzyskane wyniki potwierdzają, że w świadomości badanego pokolenia patriotyzm gospodarczy nie jest wartością nadrzędną. Fakt, że łącznie blisko 84% badanych (suma odpowiedzi od „Wcale” do „Czasem”) nie traktuje pochodzenia produktu jako priorytetu, koreluje z wcześniejszymi ustaleniami o wysokiej mobilności i otwartości tej grupy na globalizację. Może to również wynikać z bariery cenowej - młodzi konsumenci, będący na początku drogi zawodowej, częściej kierują się rachunkiem ekonomicznym niż ideologią.

W dopełnieniu do powyższego, respondenci zostali zapytani o normatywny wymiar patriotyzmu gospodarczego, w celu zbadania sfery wartości respondentów, w odróżnieniu od wcześniej badanych zachowań. Wyniki (wykres 3) ujawniają interesujący dysonans między deklarowaną ideologią a praktyką zakupową.

Wykres 3. Stopień akceptacji stwierdzenia: „Wspieranie marek z polskim kapitałem jest moim obywatelskim obowiązkiem”



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

O ile w pytaniu o faktyczne zachowania (wykres 2) zaledwie 16,3% badanych deklarowało częste kierowanie się patriotyzmem, to w sferze przekonań grupa ta jest dwukrotnie liczniejsza. Łącznie 32,7% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, że wspieranie rodzimych marek jest ich „obywatelskim obowiązkiem” (suma odpowiedzi „Raczej tak” i „Zdecydowanie tak”).

Różnica ta, wynosząca 16,4 punktu procentowego, wskazuje na istnienie wyraźnej luki między postawą a zachowaniem. Oznacza to, że co szósty badany (ok. 16% próby) odczuwa moralną słuszność wspierania polskiej gospodarki (sfera normatywna), jednak nie realizuje tej wartości w codziennych decyzjach zakupowych (sfera behawioralna).

Zjawisko to można zinterpretować jako przejaw patriotyzmu deklaratywnego. Respondenci, będący w większości osobami młodymi i uczącymi się, internalizują normę społeczną („należy wspierać swoje”), jednak w zderzeniu z realiami rynkowymi - takimi jak cena czy dostępność produktów - kierują się pragmatyzmem. Świadczy to o tym, że dla badanej grupy patriotyzm gospodarczy jest wartością istotną, ale nie nadrzędną - ustępuje on miejsca kryteriom ekonomicznym w sytuacji ograniczonego budżetu, co jest charakterystyczne dla osób na tym etapie cyklu życia.

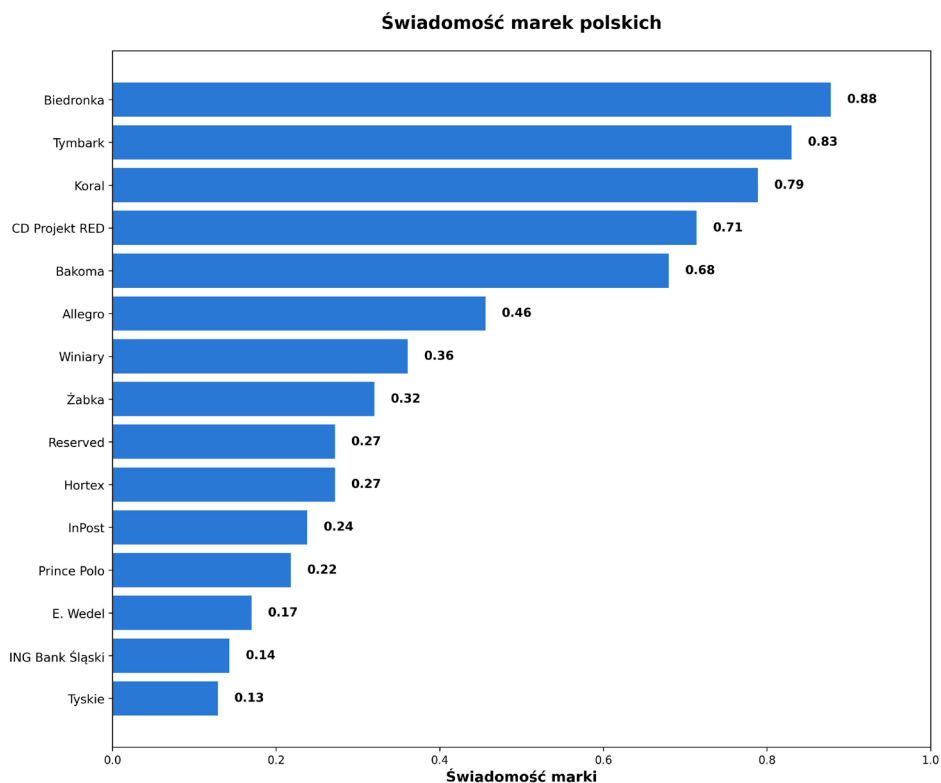
Przechodząc do omówienia najważniejszej części badania - w celu zweryfikowania rzeczywistej świadomości struktury kapitałowej, respondentom przedstawiono listę 15 popularnych marek obecnych na polskim rynku. Dobór tych konkretnych podmiotów miał charakter celowy i opierał się na ich dominującej pozycji rynkowej oraz występowaniu potencjalnych dysonansów poznawczych między rodzimym brzmieniem nazwy lub tradycją historyczną a rzeczywistym pochodzeniem kapitału, co umożliwiło rzetelną weryfikację mechanizmów błędnej atrybucji własnościowej wśród respondentów. Były to:

- Allegro,
- Bakoma,
- Biedronka,
- CD Projekt RED,
- Hortex,
- ING Bank Śląski,
- InPost,
- Koral,
- Prince Polo,
- Reserved,
- Tymbark,
- Tyskie,
- Wedel,
- Winiary,
- Żabka.

Zadaniem badanych było wskazanie, czy właścicielem danej marki z przedstawionej listy 15 podmiotów jest kapitał polski, czy zagraniczny. Wyniki testu wiedzy (wykres 4) wskazują na niski poziom rzeczywistej świadomości konsumenckiej w badanej grupie. Średnia arytmetyczna wyniosła 6,1 punktu na 15 możliwych, a mediana ukształtowała się na poziomie 6 punktów. Zatem wskaźnik poprawności wyniósł jedynie 40,6%. Oznacza to, że przeciętny respondent potrafił poprawnie

zidentyfikować właściciela zaledwie co trzeciej lub czwartej marki z listy. Rozkład ten dowodzi, że mimo deklarowanego patriotyzmu (w sferze normatywnej), wiedza faktyczna („kto jest czym właścicielem”) jest fragmentaryczna i powierzchowna.

Wykres 4. Poprawność identyfikacji kapitału wybranych marek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Najwyższy wynik w teście wiedzy odnotowano dla marki Biedronka (87,8% wskazań na kapitał zagraniczny), co dowodzi powszechnej świadomości medialnej na temat jej portugalskiego właściciela. Wysoką poprawnością cechowały się też rodzime marki o polsko brzmiących nazwach, takie jak Tymbark (83,0%), Koral (78,9%) i Bakoma (68,0%), gdzie zadziałała heurystyka utożsamiająca językową polskość z krajowym kapitałem. Specyfika próby (młodzi ludzie) wpłynęła prawdopodobnie na wysoki wynik studia CD Projekt RED (71,4%).

Z kolei największy odsetek błędów wywołały marki zagraniczne odwołujące się do polskiej geografii, historii lub silnego wizerunku. Jedynie 12,9% badanych poprawnie zidentyfikowało kapitał piwa Tyskie (należącego do japońskiego koncernu

Asahi), a 14,3% – ING Banku Śląskiego, gdzie przymiotnik „Śląski” przysłonił globalny człon „ING”. Podobny mechanizm historycznego zakorzenienia dotyczył marki E. Wedel (zaledwie 17% poprawnych wskazań na koncern Lotte) oraz marek Prince Polo, Żabka i Winiary, w przypadku których ponad 60% badanych nie było świadomych zagranicznych przejęć.

Niezwykle interesującym przypadkiem są marki InPost oraz Allegro. Choć wywodzą się z Polski, ich dominujący kapitał giełdowy jest zagraniczny. Wygląda na to, że w przypadku np. InPostu (23,8% poprawności) silna marka osobista założyciela, Rafała Brzosi, sprawia, że konsumenci masowo utożsamiają narodowość zarządu z narodowością kapitału. Odwrotna tendencja wystąpiła w przypadku polskiej marki odzieżowej Reserved (grupa LPP). Zaledwie 27,2% badanych poprawnie uznało ją za markę polską. Większość respondentów przypisała jej kapitał zagraniczny, co wynika z anglojęzycznej nazwy oraz strategii marketingowej pozycjonującej markę jako globalną. Jest to przykład sukcesu polskiego kapitału, który jednak w oczach konsumenta „nie wygląda na polski”.

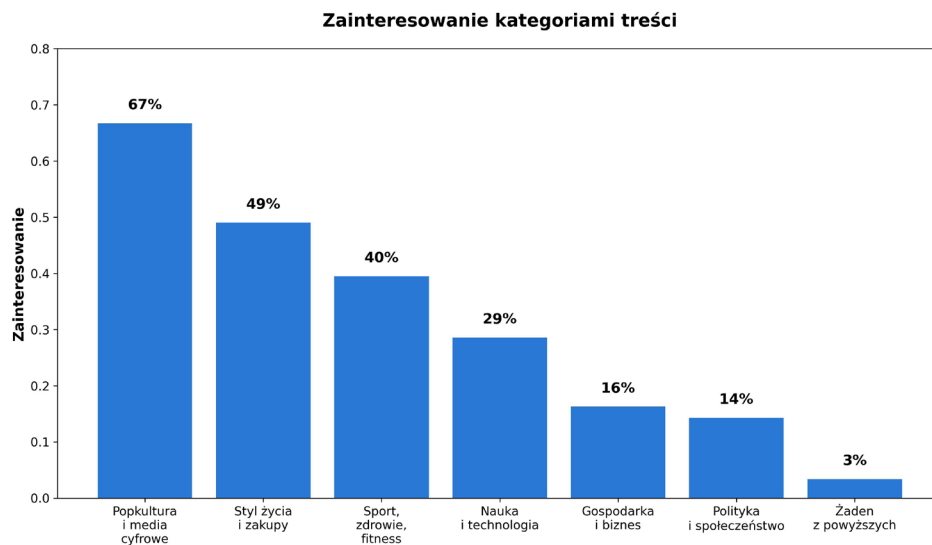
Uzyskane wyniki znajdują pełne odzwierciedlenie w sposobie definiowania patriotyzmu gospodarczego przez respondentów, wśród których dominuje sceptycyzm wobec znaczenia pochodzenia kapitału. W grupie deklarującej postawy patriotyczne zaobserwowano wyraźną dominację orientacji produkcyjnej (23,8% badanych uznaje za kluczowe kryterium „Wyprodukowano w Polsce” i wspieranie lokalnych miejsc pracy) oraz surowcowej (12,2%).

Kryterium własności kapitałowej (to, do kogo trafia zysk) wskazał jedynie margines badanych (5,4%). Może to tłumaczyć tzw. „pułapkę regionalizmu” – konsumenci uznają Wedla czy Tyskie za marki rodzime, ponieważ spełniają one warunek lokalnego zatrudnienia.

W celu głębszego zrozumienia postaw konsumenckich, respondentów poproszono również o wskazanie obszarów, którymi interesują się w stopniu wykraczającym poza codzienne obowiązki. Rozkład odpowiedzi (wykres 5) jednoznacznie wskazuje na dominację tematyki rozrywkowej i lifestyle, co jest charakterystyczne dla grupy młodych dorosłych.

Jak wspomniano, najczęściej wskazywanym obszarem była popkultura i media cyfrowe (gry, filmy, streaming). Aż dwóch na trzech badanych deklaruje aktywne śledzenie trendów w tej dziedzinie. Tłumaczy to wysoki wynik rozpoznawalności marki CD Projekt RED w teście wiedzy – jest to marka silnie obecna w świecie gamingu.

Wykres 5. Profil zainteresowań respondentów jako determinanta wiedzy ekonomicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Niemal połowa badanych interesuje się modą, urodą i zakupami. Tak wysoki odsetek osób skupionych na konsumpcji, a nie na ekonomii, wyjaśnia podatność na strategię marketingowe typu *foreign branding*. Konsumenci ci śledzą trendy produktowe (np. kolekcje Reserved), a nie strukturę właścicielską marek odzieżowych.

Z perspektywy celu pracy, kluczowym wynikiem jest niski odsetek osób zainteresowanych gospodarką i biznesem. Zaledwie co szósty respondent deklaruje, że śledzi finanse lub aktualności rynkowe. Warto jednak odnotować, że w wyodrębnionej grupie osób deklaruujących zainteresowanie gospodarką i biznesem, poziom wiedzy o markach był zauważalnie wyższy. Średni wynik testu w tej podgrupie wyniósł 8,5 pkt (wobec 5,5 pkt dla reszty populacji). Osoby te częściej poprawnie identyfikowały kapitał marek.

Podsumowanie

Dzięki przeprowadzonemu badaniu, udało się zrealizować zamierzony cel badawczy. Przegląd literatury i ankietyzacja online pozwoliły na wielowymiarową diagnozę postaw gospodarczo patriotycznych w grupie młodych polskich konsumentów oraz zestawienie tego czynnika z wiedzą na temat własności różnorodnych marek działających w Polsce.

Badanie ujawniło model „patriotyzmu warunkowego” wśród młodych Polaków, opartego na skrótach poznawczych i orientacji produkcyjnej. Większość respondentów (57,9%) wykazuje obojętność wobec pochodzenia kapitału. Istnieje tu wyraźny dysonans: choć co trzeci badany uznaje wspieranie rodzimych marek za obowiązek obywatelski, realnie kieruje się nim tylko 16,3%, przedkładając nad teorię rynkowy pragmatyzm (cenę i dostępność).

Test wiedzy o strukturze właścicielskiej marek obnażył niską świadomość ekonomiczną próby - średni wynik to zaledwie 6,1 na 15 punktów (40,6%). Dla młodego pokolenia produkt jest „polski”, jeśli powstaje w kraju i daje lokalne miejsca pracy (23,8%), podczas gdy sam kapitał właścicielski ma znaczenie tylko dla marginesu badanych (5,4%) - to tłumaczy uznawanie marek takich jak Wedel czy Tyskie za rodzime.

Wynika to z profilu zainteresowań: gospodarką interesuje się tylko 16,3% badanych, podczas gdy większość wybiera popkulturę (66,7%) i styl życia (49,0%). Zamiast kosztownej poznawczo weryfikacji powiązań kapitałowych, młodzi konsumenci wybierają intuicyjne heurystyki (brzmienie nazwy, miejsce produkcji), co czyni ich podatnymi na lokalne strategie wizerunkowe zagranicznych koncernów.

Bibliografia

- Balabanis G., Diamantopoulos A., *Domestic Country Bias, Country-of-Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: A Multidimensional Unfolding Approach*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, nr 32.
- Biraglia A., Fuchs C., Maira E., Puntoni S., *Do Acquisitions Harm the Acquired Brand? Identifying Conditions that Reduce the Negative Effect*, „Journal of Marketing” 2022, nr 86.
- Bryła P., Domański T., *Consumer Ethnocentrism, Country of Origin and Marketing: Food Market in Poland*, Routledge, London 2024.
- Cheah I., Phau I., *Effects of „owned by” versus „made in” for willingness to buy Australian brands*, „Marketing Intelligence & Planning” 2015, nr 33.
- Jeszka A. M., *Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 158.
- Juszczak S., *Wiarygodność badań online – refleksje metodologiczne*, „Journal of Continuing Education” 2023, nr 3.
- Kaczmarek M., Wieja M., *Patriotyzm konsumencki Polaków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2021.

- Matejun M., *Metodyka badań ankietowych w naukach o zarządzaniu - ujęcie modelowe*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju metodologii zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
- Polski Instytut Ekonomiczny, *Globalizacja w czasie pandemii*, PIE, Warszawa 2021.
- Reshetnikova I., Sanak-Kosmowska K., Wiktor J. W., *Differentiation of Polish and Ukrainian consumers' attitudes to Russian brands and international brands remaining on the Russian market*, „Central European Management Journal” 2024, nr 32.
- Samiee S., Shimp T. A., Sharma S., *Brand origin recognition accuracy: its antecedents and consumers' cognitive limitations*, „Journal of International Business Studies” 2005, nr 36.
- Shimp T. A., Sharma S., *Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE*, „Journal of Marketing Research” 1987, nr 24.
- Siamagka N. T., Balabanis G., *Revisiting Consumer Ethnocentrism: Review, Reconceptualization, and Empirical Testing*, „Journal of International Marketing” 2015, nr 23.
- Staniszewska M., *Internet jako narzędzie prowadzenia badań społecznych*, „Acta Innovations” 2013, nr 9.
- Zalega T., *Consumer ethnocentrism among young Polish consumers*, „Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia” 2019, nr 18.

ECONOMIC PATRIOTISM AND CONSUMER AWARENESS OF BRAND CAPITAL STRUCTURES ON THE POLISH MARKET AMONG YOUNG CONSUMERS

Abstract: In the era of advancing globalization and financial market integration, consumers face the challenge of identifying the true origin of products. This study addresses the issue of economic patriotism in the context of consumer knowledge regarding the capital (ownership) structure of brands available on the Polish market. The primary objective of the research was to identify the respondents' level of awareness regarding whether popular brands are backed by Polish or foreign capital, and to determine the relationship between this knowledge and declared economic attitudes.

Keywords: economic patriotism, brand capital structure, consumer awareness, globalization, consumer behavior, consumer ethnocentrism

WIKTORIA PISZCZAN

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0008-9394-3919

GREENWASHING JAKO CZYN NIEUCZCIWEJ KONKURENCJI

Streszczenie: Artykuł analizuje zjawisko greenwashingu jako formę nieuczciwej konkurencji oraz jego wpływ na ochronę konsumentów i transparentność komunikacji marketingowej. Przedstawiono istotę i najczęstsze przejawy greenwashingu, w tym tzw. siedem grzechów greenwashingu. Omówiono krajowe i unijne regulacje prawne dotyczące przeciwdziałania nieuczciwym praktykom rynkowym oraz rolę samoregulacji, ze szczególnym uwzględnieniem Rady Reklamy. Przeanalizowano także działania Prezesa UOKiK wobec przedsiębiorców stosujących praktyki greenwashingu.

Słowa kluczowe: greenwashing, nieuczciwa konkurencja, ochrona konsumentów, etyka reklamy

Wstęp

Wzrost świadomości społeczeństwa sprawił, że organizacje przestały być oceniane tylko pod względem rentowności. W konsekwencji coraz częściej przedsiębiorcy spotykają się z zarzutami, że metody przez nich wykorzystywane do pomnażania kapitału budzą wątpliwości natury moralnej. Konsumentci, coraz częściej kierujący się w swoich wyborach troską o stan planety, otrzymują złudne poczucie dokonywania odpowiedzialnych wyborów. Zapewnienia o pozytywnym wpływie produktu lub przedsiębiorcy na środowisko, stawia podmioty deklarujących działalność o charakterze prośrodowiskowym w lepszym świetle, co pozostawia szerokie pole do nadużyć firmom kreującym nieprawdziwy obraz swojej działalności. W efekcie stale rosnąca liczba inicjatyw nie tylko utrudnia klientom podjęcie świadomej decyzji zakupowej,

ale wręcz sprzyja dezinformacji lub ułatwia ukrycie prawdy¹. Bartosz Fert zauważa, że istnienie zjawiska *greenwashingu* wpływa na cynizm odbiorców, którzy tracą zaufanie do wszelkiego rodzaju deklaracji dotyczących ochrony środowiska naturalnego².

Artykuł ma na celu analizę wpływu obowiązujących regulacji prawnych - zarówno na szczeblu krajowym jak i unijnym oraz branżowych mechanizmów samoregulacji na transparentność komunikacji marketingowej. Podjęto próbę oceny, w jakim stopniu powyższe instrumenty przeciwdziałają zjawisku *greenwashingu*. Rozważania oparto przede wszystkim na metodzie dogmatyczno-prawnej, koncentrując się na analizie dotychczas obowiązujących przepisów prawa. Zwrócono także uwagę na działalność Komisji Etyki Reklamy, która aktywnie przeciwdziała zjawisku *greenwashingu* w reklamie oraz na dotychczasowe działania Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów nakierowane na weryfikację uczciwości komunikatów proekologicznych oraz eliminowanie praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów.

Pojęcie *greenwashingu*

Greenwashing często w języku potocznym jest określany mianem *zielonego kłamstwa*, *ekokłamstwa*, *ekościemy*³. Powstało na przełomie lat 80. i 90. XX wieku, pierwszy raz wykorzystane przez biologa i aktywistę Jay'a Westervelda do określenia nowego zjawiska zaobserwowanego w branży hotelarskiej⁴. Polegało ono na zachęcaniu gości do rzadszej wymiany ręczników w celu rzekomej ochrony środowiska. W rzeczywistości działanie określone przez Westervelda mianem *zielonego kłamstwa*, było jedynie sposobem na obniżenie kosztów stałych związanych z usługami czyszczenia wyrobów włókienniczych⁵. W literaturze odnosi się do szeroko rozumianych praktyk związanych z nieuczciwym marketingiem środowiskowym - stosowaniem

¹ A. Machnik, *Greenwashing – zagrożenie dla (nie)świadomych konsumentów*, [w:] *Bezpieczeństwo konsumentów. Ochrona i edukacja konsumencka*, M. Janoś-Kresło (red.), SGH Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2020, s. 11.

² B. Fert, *Nierzetelny marketing ekologiczny (greenwashing) - opis zjawiska i próba jego kwalifikacji prawnej*, Przegląd Prawa Ochrony Środowiska, 2015, nr 2, s. 243, <https://apcz.umk.pl/PPOS/article/view/PPOS.2015.023> (dostęp: 8.05.2026).

³ *Greenwashing – zielony nie zawsze jest ekologiczny*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/85875:greenwashing-zielony-nie-zawsze-jest-ekologiczny> (dostęp: 28.04.2026).

⁴ H. Kubiak, *The Phenomenon of Greenwashing in Marketing Communication of CSR*, Współczesne Problemy Ekonomiczne 12 (2016), s. 95, DOI:10.18276/wpe.2016.12-08, <https://wnus.usz.edu.pl/wpe/en/issue/127/article/1390/> (dostęp: 7.05.2025).

⁵ B. Bienia, M. Dykiel, A. Błaż & E. Brągiel, *The greenwashing phenomenon*, [w:] *Transformacja ekonomicznych systemów i instytucji w nowych geostrategicznych realiach. Materiały XXXVII Międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej młodych naukowców i studentów*, t. 1, Uniwersytet im. Alfreda Nobla, Dnipro 2024, s. 77.

falszywych lub wprowadzających w błąd deklaracji. Rafał Bujalski zwraca uwagę na to, że *greenwashing* nie zawsze wynika z celowego działania firmy. Może być efektem braku świadomości w zakresie działań współpracujących z nią przedsiębiorstw oraz wynikiem niewiedzy, czym jest tego rodzaju praktyka⁶.

Kanadyjska agencja consultingowa TerraChoice w 2007 roku, przyglądając się zjawisku *greenwashingu* przygotowała jego systematykę. Lista znana jako *the sins of greenwashing* została w 2010 roku rozbudowana o dodatkowy, siódmy punkt. Każdy z „siedmiu grzechów *greenwashingu*” ilustruje odmienny sposób manipulowania konsumentami:

- Ukryty kompromis środowiskowy (*sin of hidden trade-off*), promowanie produktu jako ekologicznego, na podstawie ograniczonego, wąskiego zestawu cech, przy jednoczesnym pominięciu w ocenie innych aspektów jego oddziaływania na środowisko;
- Brak dowodów (*no proof*), promowania produktu za pomocą twierdzeń dotyczących ekologiczności, bez ich poparcia wiarygodnymi źródłami;
- Niejasne sformułowania (*vagueness*), stosowanie przez przedsiębiorców ogólnych, niedookreślonych określeń w opisach produktów, co utrudnia jednoznaczną interpretację ich znaczenia i zwiększa ryzyko wprowadzenia konsumenta w błąd;
- Brak związku (*irrelevance*), dotyczy twierdzenia środowiskowego, które co prawda jest zgodne z prawdą, ale przy tym okazuje się nieistotne lub nieprzydatne dla konsumentów poszukujących produktów przyjaznych środowisku;
- Mniejsze zło (*lesser of two evils*), wyeksponowanie pozytywnych cech danego produktu w porównaniu z innymi produktami tej samej kategorii. Twierdzenia te, choć mogą być zgodne z prawdą, mają za zadanie odwrócić uwagę konsumenta od istotnego, często znaczącego wpływu środowiskowego całej kategorii produktowej.
- Kłamstwo (*fibbing*), celowe przekazywanie nieprawdziwych oświadczeń środowiskowych dotyczących oferowanego produktu;
- Falszywe oznaczenia (*worshipping false labels*), oznaczanie produktu z wykorzystaniem słów, danych lub obrazów, które sugerują poparcie ze strony

⁶ R. Bujalski, *Greenwashing - charakterystyka zjawiska i otoczenia prawnego*, LEX/el. 2024, <https://sip.lex.pl/#/publication/470279130/bujalski-rafal-greenwashing-charakterystyka-zjawiska-i-otoczenia-prawnego?keyword=greenwashing> (dostęp: 28.04.2026).

osób trzecich, mimo że w rzeczywistości takie poparcie nie istnieje - innymi słowy, są to fałszywe etykiety⁷.

Powszechność praktyk *greenwashingu* stała się na tyle znacząca, że termin *greenwashing* w 1999 roku został włączony do słownika Oxford. Określa on: *dezinformację rozpowszechnioną przez organizację w celu stworzenia odpowiedzialności środowiskowej*⁸.

Greenwashing w świetle przepisów o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym oraz zwalczaniu nieuczciwej konkurencji

Zmiany na rynku ekologicznych produktów i usług skłoniły unijnego ustawodawcę do włączenia do obowiązującego prawa unijnego przepisów dotyczących nieuczciwych praktyk handlowych. Ich celem było ułatwienie organom krajowym walkę z wprowadzaniem konsumentów w błąd oraz umożliwienie konsumentom dokonywania zrównoważonych wyborów konsumpcyjnych. Wskazano w szczególności na praktyki związane z przedwczesnym starzeniem się towarów, wprowadzające w błąd twierdzenia dotyczące ekologiczności (pseudoekologiczny marketing), wprowadzające w błąd informacje na temat społecznych cech produktów lub działalności przedsiębiorców lub nieprzejrzyste i niewiarygodne oznakowania dotyczące zrównoważonego charakteru⁹. Obecnie trwają prace nad zaimplementowaniem w.w. unijnej dyrektywy. Skutkować mają zmianą dwóch krajowych ustaw - ustawy z dnia 23 sierpnia 2007 roku o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym¹⁰, dalej u.p.n.p.r. oraz ustawy z dnia 30 maja 2014 roku o prawach konsumenta¹¹ dalej jako, dalej jako u.p.k.

Fakt, że na szczeblu krajowym nie istniały regulacje odnoszące się wprost do problemu *greenwashingu* nie wyklucza możliwości penalizacji takich zachowań na podstawie dotychczas obowiązujących przepisów. Zgodnie z art. 5 u.p.n.p.r. ust. 1: *Praktykę rynkową uznaje się za działanie wprowadzające w błąd, jeżeli działanie to w jakikolwiek sposób powoduje lub może powodować podjęcie przez przeciętnego*

⁷ Raport *The Sins of Greenwashing. Home and Family Edition 2010*, s. 10, https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice_The_Sins_of_Greenwashing_-_Home_and_Family_Edition_2010.pdf (dostęp: 6.05.2026).

⁸ Cyt. za B. Bienia, M. Dykiel, A. Błaż & E. Brągiel, *The greenwashing phenomenon...*, s. 77.

⁹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/825 z dnia 28 lutego 2024 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2005/29/WE i 2011/83/UE w odniesieniu do wzmocnienia pozycji konsumentów w procesie transformacji ekologicznej poprzez lepszą ochronę przed nieuczciwymi praktykami oraz lepsze informowanie (Dz. U. UE. L. z 2024 r. poz. 825).

¹⁰ Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 845).

¹¹ Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1796 z późn. zm.).

*konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął*¹². Nieuczciwe praktyki rynkowe wprowadzające konsumenta w błąd wpływają na jego sferę decyzyjną w taki sposób, że dążą do wytworzenia w umyśle konsumenta mylnego wyobrażenia o produkcie lub usłudze i tym samym zniekształcają jego decyzje rynkowe¹³.

Art. 5 ust. 2 u.p.n.p.r. zawiera otwarty katalog działań wprowadzających w błąd. Prawie wszystkie wskazane w nim zachowania pokrywają się z typami *greenwashingu*. Wskazać należy również na art. 6 ust. 1 u.p.n.p.r., który z kolei za nieuczciwą praktykę rynkową uznaje zaniechanie wprowadzające w błąd, jeżeli pomija istotne informacje potrzebne przeciętnemu konsumentowi do podjęcia decyzji dotyczącej umowy i tym samym powoduje lub może powodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął¹⁴.

W Ustawie z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji¹⁵ (dalej u.z.n.k.) określono delikt stosowania wprowadzających w błąd oznaczeń towarów i usług lub usług (lub brak takiego oznaczenia)¹⁶. Błędne oznaczenie może dotyczyć pochodzenia, ilości, jakości, składników, sposobu wykonania, przydatności, możliwości zastosowania, naprawy, konserwacji lub innych istotnych cech towarów albo usług, a także zatajenie ryzyka, jakie wiąże się z korzystaniem z nich. Według Sądu Najwyższego (dalej SN) ocena, czy zaistniało ryzyko wprowadzenia w błąd, następuje każdorazowo po analizie całokształtu okoliczności i przy uwzględnieniu właściwego wzorca konsumenta¹⁷. Art. 14 ust. 1 u.z.n.k. stanowi zakaz rozpowszechniania nieprawdziwych lub wprowadzających w błąd wiadomości o swoim lub innym przedsiębiorcy albo przedsiębiorstwie, w celu przysporzenia korzyści lub wyrządzenia szkody. Zakazem tym objęte jest m.in. podawanie nieprawdziwych informacji o wytwarzanych towarach lub świadczonych usługach, a także posługiwanie się nieprawdziwymi informacjami o wyróżnieniach lub oznaczeniach produktów. Nieuczciwy marketing środowiskowy wyczerpuje przesłanki czynu nieuczciwej konkurencji z art. 16 ust. 1 pkt. 2 u.z.n.k. w zakresie zakazu nieuczciwej reklamy, jako przekaz wprowadzającej klienta w błąd.

¹² Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym art. 5 ust. 1.

¹³ Cyt. za I. Oleksiewicz, *Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym. Komentarz*, Warszawa 2013, art. 5.

¹⁴ Ibidem, art. 6 ust. 1 u.p.n.p.r.

¹⁵ Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 85).

¹⁶ Ibidem, art. 10 ust. 1 u.z.n.k.

¹⁷ Wyrok SN z 23.04.2008 r., III CSK 377/07, OSNC 2009, QUOTATION.ISSUE 6, QUOTATION.POSITION 88.

Działalność Związku Stowarzyszeń Rady Reklamy

Związek Stowarzyszeń Rady Reklamy, nazwany Radą Reklamy, podejmując próbę standaryzacji reklamy ekologicznej, zamieścił w Kodeksie Etyki Reklamy¹⁸ regulacje dotyczące reklamy zawierającej informacje środowiskowe. Zmiany zostały wprowadzone jako rezultat coraz większej liczby skarg na *greenwashing* w reklamie wysyłanych przez konsumentów do Komisji Etyki Reklamy. Celem nowych regulacji jest edukacja rynku i przeciwdziałanie *greenwashingowej* manipulacji w reklamie¹⁹.

Kodeks Etyki Reklamy zawiera postanowienia odnoszące się do najczęstszych praktyk *greenwashingu*. Zakazuje naruszania społecznego zaufania do działań na rzecz ochrony środowiska (art. 33) oraz wymaga, aby przekazy środowiskowe były zgodne z prawdą, weryfikowalne i formułowane prostym, zrozumiałym językiem (art. 34). Zabrania także przedstawiania obowiązków wynikających z prawa jako szczególnej cechy produktu (art. 35) oraz bezpodstawnego rozszerzania korzyści środowiskowych produktu na całą działalność reklamodawcy (art. 36). Reklama powinna wyraźnie odróżniać korzyści środowiskowe produktu od działań przedsiębiorcy oraz wiązać deklarowane korzyści z rzeczywistymi właściwościami produktu, informując o ich ewentualnie ograniczonym charakterze (art. 38). Ponadto zakazane jest wprowadzanie konsumentów w błąd zarówno treścią, jak i ogólnym przekazem reklamy (art. 39). Twierdzenia dotyczące wpływu na środowisko muszą być natomiast uzasadnione i poparte weryfikowalnymi dowodami, zgodnymi z aktualnym stanem wiedzy naukowej (art. 40).

W 2022 roku Komisja Etyki Rady Reklamy (dalej Komisja) wydała stanowisko w przedmiocie *eko-nazewnictwa*²⁰. Skłoniła ją do tego dowolność, z jaką reklamodawcy posługują się określeniami takimi jak *ekologiczny*, *przyjazny środowisku* czy po prostu *eko*, pomimo braku jednoznacznej definicji ekologiczności. Komisja podała analizie dotychczas złożone skargi oraz odpowiedzi reklamodawców i zwróciła szczególną uwagę na kategorię produktów jakimi są paliwa stałe. Według Komisji stosowanie przedrostków *bio* i *eko* w odniesieniu do produktu typu ekogroszek lub opał pochodzenia naturalnego, może doprowadzić konsumentów do wniosku, iż zakupiony przez nich towar jest przyjazny środowisku. Podczas, gdy w rzeczywistości, każdy rodzaj emisji jest szkodliwy dla środowiska. Co więcej, przebadane próbki ekogroszku emitowały ponadprzeciętną ilość pyłów, przekraczającą nawet

¹⁸ *Kodeks Etyki Reklamy*, <https://radareklamy.pl/kodeks-etyki/> (dostęp: 10.05.2026).

¹⁹ *Pierwsza w Polsce samoregulacja dotycząca reklamy środowiskowej*, <https://radareklamy.pl/pierwsza-w-polsce-samoregulacja-dotyczaca-reklamy-srodowiskowej/> (dostęp: 10.05.2026).

²⁰ *Stanowisko Komisji Etyki Rady Reklamy w przedmiocie eko-nazewnictwa*, <https://radareklamy.pl/stanowisko-komisji-etyki-rady-reklamy-w-przedmiocie-eko-nazewnictwa/> (dostęp: 10.05.2026).

czterdziestokrotność wskazanej normy²¹. Komisja zaapelowała o dokonanie zmian w zakresie nazwy produktów typu *ekogroszek* oraz zaprzestanie stosowania w sposób nadmierny pojęć takich jak *ekologiczny*, *przyjazny środowisku* oraz przedrostków typu *bio*, *eko* w przekazach reklamowych zawierających informacje o charakterze ekologicznym.

Działania Prezesa Urzędu Ochrony i Konkurencji

Prezes Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (dalej UOKiK) jest naczelnym organem administracji rządowej, odpowiedzialnym za ochronę konsumentów. Realizując powierzone zadania korzysta z szerokiego zestawu uprawnień, do których zalicza się m.in. kompetencje do wydawania decyzji administracyjnych, w tym decyzji o nałożeniu administracyjnych kar pieniężnych. Art. 47 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. O ochronie konkurencji i konsumentów²² (dalej u.o.k.k.) określa rodzaje postępowań, jakie mogą być prowadzone przed Prezesem UOKiK.

Cechą postępowania wyjaśniającego jest to, że nie jest prowadzone przeciwko konkretnemu przedsiębiorcy, lecz zmierza do wyjaśnienia określonego zjawiska. W kontekście niniejszych rozważań kluczowe znaczenie ma postępowanie w sprawach praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów. Zakaz stosowania w.w. praktyk został zamieszczony w art. 24 ust. 1 u.o.k.k., natomiast czyny stanowiące praktyki naruszające zbiorowe interesy konsumentów w sposób niewyczerpujący wskazano w art. 24 ust. 2 u.o.k.k. Stwierdzając naruszenie, Prezes UOKiK może nakazać zaniechanie praktyki naruszającej zbiorowe interesy konsumentów, określić środki usunięcia jej skutków, a także nałożyć na przedsiębiorcę karę pieniężną w wysokości do 10% obrotu osiągniętego w roku obrotowym poprzedzającym rok nałożenia kary.

Od ostatniego czasu działania Prezesa UOKiK nakierowane na zwalczanie zjawiska *greenwashingu* znacznie przybrały na sile. W 2025 roku postawił czterem spółkom - Allegro Polska, DHL eCommerce Poland, DPD Polska i Inpost zarzuty stosowania pseudoekologicznego marketingu²³.

²¹ *ClientEarth - Ile jest „eko” w ekogroszku? Emisje szkodliwych pyłów przekroczone nawet czterdziestokrotnie*, <https://www.clientearth.pl/najnowsze-dzialania/artykuly/ile-jest-eko-w-ekogroszku-emisje-szkodliwych-pylow-przekroczone-nawet-czterdziestokrotnie/> (dostęp: 10.05.2026).

²² Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1714).

²³ *Ekosciema? – Prezes UOKiK stawia zarzuty: Allegro, DHL, DPD i InPost*, <https://uokik.gov.pl/ekosciema-prezes-uokik-stawia-zarzuty-allegro-dhl-dpd-i-inpost> (dostęp: 10.05.2026).

Allegro od 2023 roku promowało akcję reklamową *Sadzimy drzewa za odbiór przesyłek w Allegro One*. Allegro obiecywało posadzenie drzewa *w imieniu klienta* za każde 10 odebranych przesyłek. Od następnego roku, Allegro zmieniło regulamin akcji promocyjnej, dodając do niego nowy, słabo zakomunikowany warunek. Od tego momentu, aby spółka zasadziła drzewo *w imieniu* użytkownika, należało spełnić dodatkowy warunek - trzeba było w ciągu 30 dni wpisać internetową dedykację. Spółka poinformowała o zmianie tylko raz, w grudniowym mailu - jednym z wielu świątecznych komunikatów marketingowych. W konsekwencji większość użytkowników nie miała pojęcia o istnieniu tego obowiązku. Dodatkowo, drzewa były sadzone z wyprzedzeniem, niezależnie od działań konsumentów w danym roku, a następnie symbolicznie przypisywane klientom, którzy spełnili warunki akcji.

DHL jest ECO więc POP BOX też musi być! Zatem ekologiczne odbieranie paczek od DHL czas start²⁴ - tak głosiło hasło reklamowe, zachęcające konsumentów do wybierania dostawy do punktów odbioru paczek zamiast dostawy do domu. Firma sugerowała, że pozwoli to na drastyczne zmniejszenie emitowanego śladu węglowego, podczas gdy w rzeczywistości zastosowane wyliczenia nie uwzględniały wielkości emisji CO₂ generowanego przez konsumenta odbierającego paczkę z punktów POP i automatów DHL. Zaniechano również informowania konsumenta o tym, że wielkość emisji CO₂ przy dostarczaniu przesyłek zależy głównie od rodzaju floty dostarczającej paczki. Ponadto firma nie przedstawiła publicznie możliwych do zweryfikowania świadectw tych twierdzeń. W efekcie powyższe działania wprowadzały konsumentów w błąd w zakresie pozytywnego wpływu na środowisko wyboru usługi dostawy do punktów odbioru. Zwrócono także uwagę na fakt rozpowszechniania nieprawdziwych informacji na stronach internetowych przedsiębiorcy. Jak się okazało deklaracja 10-minutowej pieszej dostępności punktów DHL POP dla konsumenta mieszkającego w mieście nie dotyczy wszystkich mieszkańców miast, ani wszystkich miast²⁵.

W styczniu 2026 r. Prezes UOKiK postawił zarzuty firmom Bolt, Tchibo i Zara dotyczące niepełnych informacji w przekazach reklamowych. W przypadku Bolta zastrzeżenia dotyczyły sugerowania, że usługi są świadczone głównie pojazdami elektrycznymi oraz używania określenia „bezemisyjne”, które może odnosić się jedynie do etapu jazdy, a nie całego cyklu życia pojazdu. Zdaniem UOKiK przekaz wymagał doprecyzowania, aby nie wprowadzał konsumentów w błąd.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Postanowienie Prezesa UOKiK POSTANOWIENIE NR RBG – 48/2025.

Podsumowanie

Greenwashing na przestrzeni lat stał się poważnym problemem etyczno-społecznym. Ewolucja świadomości ekologicznej społeczeństwa stała się dla wielu przedsiębiorstw okazją do budowania przewagi rynkowej w oparciu o niezgodne z prawdą komunikaty marketingowe. Analiza przypadków, którym do tej pory przyjrzał się Prezes UOKiK (takich jak Allegro, DHL czy Bolt) dowodzi, że *greenwashing* najczęściej przybiera formę dezinformacji opartej na niedopowiedzeniach oraz pomijaniu istotnych informacji. Choć polski porządek prawny przewiduje instrumenty zwalczające *greenwashing*, ich praktyczna skuteczność opiera się głównie na aktywności Prezesa UOKiK. Organ ten sankcjonuje wprowadzające w błąd komunikaty ekologiczne, uznając je za praktyki naruszające zbiorowe interesy konsumentów. Z kolei działalność Komisji Etyki Reklamy w zakresie przeciwdziałania *greenwashingowi* opiera się na procesie standaryzacji komunikatów marketingowych oraz zwiększaniu świadomości konsumentów.

Bibliografia

- Bienia B., Dykiel M., Błaż A., Bragiel E., *The greenwashing phenomenon*, [w:] *Transformacja ekonomicznych systemów i instytucji w nowych geostrategicznych realiach. Materiały XXXVII Międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej młodych naukowców i studentów*, t. 1, Uniwersytet im. Alfreda Nobla, Dnipro 2024.
- Bujalski R., *Greenwashing – charakterystyka zjawiska i otoczenia prawnego*, LEX/el. 2024.
- Fert B., *Nierzetelny marketing ekologiczny (greenwashing) – opis zjawiska i próba jego kwalifikacji prawnej*, „Przegląd Prawa Ochrony Środowiska” 2015, nr 2.
- Gadziałowska H., *Colorwashing jako narzędzie zarządzania wizerunkiem globalnych korporacji w mediach*, „Zarządzanie Mediami” 2025.
- Kubiak H., *The Phenomenon of Greenwashing in Marketing Communication of CSR*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2016, nr 12.
- Machnik A., *Greenwashing – zagrożenie dla (nie)świadomych konsumentów*, [w:] *Bezpieczeństwo konsumentów. Ochrona i edukacja konsumencka*, red. M. Janoś-Kresło, SGH Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2020.
- Oleksiewicz I., *Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym. Komentarz*, Warszawa 2013.
- Wolniak R., *Relations between Corporate Social Responsibility Reporting and the Concept of Greenwashing*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2016, nr 87.

Netografia:

Ekościema? – Prezes UOKiK stawia zarzuty: Allegro, DHL, DPD i InPost, <https://uokik.gov.pl/ekosciema-prezes-uokik-stawia-zarzuty-allegro-dhl-dpd-i-inpost> (dostęp: 10.05.2026).

Greenwashing – zielony nie zawsze jest ekologiczny, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/85875:greenwashing-zielony-nie-zawsze-jest-ekologiczny> (dostęp: 28.04.2026).

Kodeks Etyki Reklamy, Rada Reklamy, <https://radareklamy.pl/kodeks-etyki/> (dostęp: 10.05.2026).

Kolejne zarzuty za greenwashing. Trzy firmy na celowniku UOKiK, Prawo.pl, <https://www.prawo.pl/biznes/bolt-tchibo-i-zara-uokik-sprawdza-zielone-deklaracje,536816.html> (dostęp: 10.05.2026).

Pierwsza w Polsce samoregulacja dotycząca reklamy środowiskowej, Rada Reklamy, <https://radareklamy.pl/pierwsza-w-polsce-samoregulacja-dotyczaca-reklamy-srodowiskowej/> (dostęp: 10.05.2026).

The Sins of Greenwashing. Home and Family Edition 2010, TerraChoice, https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice_The_Sins_of_Greenwashing_-_Home_and_Family_Edition_2010.pdf (dostęp: 06.05.2026).

Uchwała Nr ZO/098/21u z dnia 6 października 2021 r. Zespołu Orzekającego w sprawie o sygn.: KER/142/21, Rada Reklamy, <https://radareklamy.pl/uchwala-nr-zo-098-21u-z-dnia-6-pazdziernika-2021-r-zespołu-orzekającego-w-sprawie-o-sygn-ker-142-21/> (dostęp: 10.05.2026).

Akty prawne:

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 85).

Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1714).

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

Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1796 z późn. zm.).

Orzecznictwo:

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 kwietnia 2008 r., sygn. akt III CSK 377/07, OSNC 2009, nr 6, poz. 88.

GREENWASHING AS AN UNFAIR COMMERCIAL PRACTICE

Abstract: The article examines greenwashing as a form of unfair competition and its impact on consumer protection and the transparency of marketing communication. It presents the concept and the most common manifestations of greenwashing, including the so-called seven sins of greenwashing. The paper discusses national and EU legal frameworks aimed at combating unfair commercial practices, as well as the role of self-regulation, with particular emphasis on the Advertising Ethics Council. It also analyses the activities of the President of the Polish Office of Competition and Consumer Protection (UOKiK) in addressing greenwashing practices used by businesses.

Keywords: Greenwashing, unfair competition, consumer protection, ethics in advertising

CZĘŚĆ II

Zarządzanie zasobami ludzkimi i zachowania organizacyjne

ZJAWISKO MAKIAWELIZMU W ZARZĄDZANIU

Streszczenie: Celem artykułu jest analiza wpływu zachowań makiawelicznych na atmosferę pracy, relacje interpersonalne oraz funkcjonowanie pracowników w organizacjach. W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej oraz autorskiego kwestionariusza ankiety. Badanie przeprowadzono wśród 40 osób aktywnych zawodowo. Wyniki wskazują, że zachowania makiaweliczne negatywnie oddziałują na atmosferę pracy, poziom zaufania oraz dobrostan pracowników. Respondenci wskazali na potrzebę wzmacniania działań z zakresu etyki, komunikacji i odpowiedzialnego zarządzania. Ograniczanie zachowań makiawelicznych sprzyja budowaniu środowiska pracy opartego na zaufaniu i współpracy.

Słowa kluczowe: makiawelizm, zarządzanie, manipulacja, relacje interpersonalne, etyka w zarządzaniu

Wprowadzenie

Makiawelizm stanowi jedno z istotnych zjawisk analizowanych we współczesnych organizacjach, ponieważ znacząco wpływa na relacje interpersonalne, atmosferę pracy oraz funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Dynamicznie zmieniający się rynek pracy, rosnąca konkurencja oraz presja osiągania wysokich wyników sprawiają, że coraz częściej można zaobserwować zachowania oparte na manipulacji, rywalizacji i realizowaniu własnych celów kosztem innych pracowników. W takich warunkach szczególnego znaczenia nabiera nie tylko efektywność zawodowa, ale również sposób budowania relacji międzyludzkich oraz klimat organizacyjny panujący w miejscu pracy.

Jeszcze kilka lat temu środowisko zawodowe kojarzone było głównie ze stabilizacją, współpracą oraz możliwością rozwoju zawodowego. Obecnie jednak coraz

częściej staje się przestrzenią konfliktów, napięć i walki o pozycję zawodową. Zachowania makiaweliczne mogą prowadzić do pogorszenia atmosfery w zespole, spadku zaufania między pracownikami oraz zwiększenia poziomu stresu i obciążenia psychicznego. Osoby przejawiające cechy makiawelizmu często wykorzystują manipulację, chłód emocjonalny czy strategiczne działanie w celu osiągnięcia własnych korzyści, co negatywnie wpływa na współpracę i komunikację w organizacji. Zjawisko to można zaobserwować szczególnie w branżach charakteryzujących się wysoką presją czasu, odpowiedzialnością oraz silną konkurencją, między innymi w branży logistycznej czy korporacyjnej.

Tworzenie zdrowego środowiska pracy wymaga świadomych działań ze strony pracodawców i kadry zarządzającej. Istotną rolę odgrywają tutaj odpowiedni styl zarządzania, skuteczna komunikacja, przeciwdziałanie konfliktom oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i współpracy. Ważne jest również rozpoznawanie zachowań makiawelicznych oraz wdrażanie działań ograniczających ich negatywny wpływ na funkcjonowanie zespołu i dobrostan pracowników.

W związku z tym można postawić następujące pytania badawcze:

1. W jaki sposób makiawelizm wpływa na atmosferę oraz relacje interpersonalne w organizacji?
2. Jakie działania podejmowane przez organizację mogą ograniczać negatywne skutki makiawelizmu?
3. W jaki sposób zachowania makiaweliczne wpływają na motywację i efektywność pracowników?

Problem badawczy stanowi zbiór pytań dotyczących wpływu makiawelizmu na funkcjonowanie pracowników oraz klimat organizacyjny w miejscu pracy. W związku z tym celem badawczym jest zidentyfikowanie, w jaki sposób zachowania makiaweliczne oddziałują na atmosferę pracy, relacje między pracownikami oraz efektywność funkcjonowania organizacji.

Niniejszy artykuł ma na celu udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze, co stanowi główny powód jego powstania. Realizacja tego celu będzie możliwa poprzez przeprowadzenie badań ankietowych wśród pracowników reprezentujących różne grupy wiekowe i zawodowe.

Makiawelizm w teorii

Makiawelizm, rozumiany jako zespół cech, postaw oraz zachowań opartych na manipulacji i dążeniu do osiągnięcia własnych korzyści, od wielu lat uznawany jest za

zagadnienie złożone i wielowymiarowe. W literaturze z zakresu psychologii osobowości, psychologii społecznej oraz nauk o zarządzaniu można znaleźć liczne definicje odnoszące się do makiawelizmu, które różnią się zarówno zakresem, jak i sposobem interpretacji tego zjawiska. W zależności od przyjętej koncepcji teoretycznej badacze przedstawiają makiawelizm jako cechę osobowości, strategię działania lub formę zachowań społecznych wykorzystywanych do osiągnięcia określonych celów.

Makiawelizm jest pojęciem, które zostało wprowadzone do psychologii przez Richarda Christie. Badacz ten, wraz z Florence L. Geis, prowadził analizy dotyczące zachowań manipulacyjnych oraz sposobów wywierania wpływu na innych ludzi. Na podstawie swoich badań autorzy opracowali koncepcję makiawelizmu jako cechy osobowości, charakteryzującej się skłonnością do manipulacji, chłodnym podejściem emocjonalnym oraz koncentracją na osiąganiu własnych korzyści¹.

W międzynarodowym dyskursie naukowym makiawelizm jest obecnie analizowany nie tylko jako samodzielny konstrukt, ale również jako kluczowy element tzw. Ciemnej Triady osobowości – obok narcyzmu i psychopatii². Badania nad zachowaniami organizacyjnymi coraz częściej koncentrują się na destrukcyjnym wpływie tych cech na przywództwo oraz kulturę korporacyjną, co prowadzi do spadku zaangażowania zespołów i wzrostu zachowań kontrproduktywnych³.

Makiawelizm przedstawiany jest jako zbiór kilku wzajemnie powiązanych elementów. Jednym z nich jest specyficzny sposób postrzegania rzeczywistości społecznej, która odbierana jest jako przestrzeń rywalizacji o władzę, korzyści oraz wpływy. Osoby o cechach makiawelicznych często oceniają innych ludzi w sposób negatywny, uznając ich za jednostki słabe, podatne na manipulację, nieuczciwe oraz niewarte zaufania. Jednocześnie postrzegają innych jako osoby przebiegłe i stanowiące potencjalne zagrożenie⁴.

Osoby przejawiające cechy makiaweliczne często postrzegają innych ludzi jako jednostki kierujące się złymi intencjami oraz własnym interesem. Zazwyczaj nie oczekują od otoczenia szczerzej współpracy, zakładając raczej, że inni będą dążyli do wykorzystania ich dla własnych korzyści. Makiaweliści uznają ludzi za osoby niegodne zaufania, egoistyczne, nieuczciwe oraz mało zaangażowane, dlatego uważają,

¹ R. Christie, F.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York 1970.

² D.L. Paulhus, K.M. Williams, *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*, „Journal of Research in Personality” 2002, vol. 36, no. 6, s. 556–563.

³ J.J. Dahling, B.G. Whitaker, P.E. Levy, *The development and validation of a new Machiavellianism scale*, „Journal of Management” 2009, vol. 35, no. 2, s. 219–257.

⁴ T. Walkiewicz, *Wpływ cech osobowości zawartych w ciemnej triadzie na pozycję w hierarchii organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2023, t. 67, nr 1, s. 45–59.

że stosowanie manipulacji wobec takich osób jest działaniem uzasadnionym i potrzebnym do osiągnięcia własnych celów.

Choć podstawowym założeniem strategii makiawelicznej jest osiąganie własnych celów poprzez manipulowanie innymi ludźmi, co wymaga nawiązywania relacji i wywierania wpływu na zachowanie innych osób, nie wszystkie cechy przypisywane makiawelizmowi sprzyjają skuteczności takich działań. Szczególnie interesujący wydaje się obraz emocjonalności osób o wysokim poziomie makiawelizmu, który wyłania się z badań naukowych. Wbrew powszechnemu stereotypowi osoby makiawelicznej jako chłodnego, pozbawionego emocji manipulatora, badania wskazują, że osoby te mogą doświadczać silnych negatywnych emocji, cechować się niestabilnością emocjonalną, lękliwością, poczuciem nieszczęścia oraz obniżoną samooceną⁵.

Kolejnym istotnym elementem osobowości makiawelicznej jest charakterystyczne podejście do zasad moralnych. Makiawelista zazwyczaj zna i rozumie obowiązujące normy społeczne oraz moralne, a także potrafi je zaakceptować. Mimo to jest skłonny do ich omijania, naginania lub łamania, szczególnie wtedy, gdy utrudniają osiągnięcie zamierzonych celów lub własnych korzyści⁶.

Do cech najczęściej przypisywanych osobom o wysokim poziomie makiawelizmu należą między innymi⁷:

- Cynizm – sceptyczne podejście do norm i wartości społecznych oraz przekonanie, że ludzie kierują się przede wszystkim własnym interesem.
- Chłodne kalkulacje – podejmowanie decyzji w oparciu o racjonalną analizę korzyści i strat, bez większego uwzględniania emocji.
- Brak skrupułów moralnych – osoby makiaweliczne rzadko odczuwają wyrzuty sumienia, a jeśli się pojawiają, zwykle szybko je tłumią.
- Kłamstwo i manipulacja – umiejętne wykorzystywanie technik manipulacyjnych oraz skłonność do oszukiwania innych w celu osiągnięcia własnych korzyści.
- Pewność siebie – wysokie poczucie własnej wartości oraz przekonanie o słuszności swoich działań i decyzji.

⁵ I. Pilch, *Makiawelista wśród ludzi. Nowe badania*, „Psychologia Społeczna” 2008, t. 3, nr 3, s. 231–242.

⁶ I. Pilch, *Makiawelizm a nieetyczne zachowanie*, „Evolution and Human Behavior” 2024, t. 28, s. 277–284.

⁷ *Makiawelizm – czym jest i jak wpływa na relacje?*, <https://psychocare.pl/makiawelizm/> (dostęp: 07.05.2026).

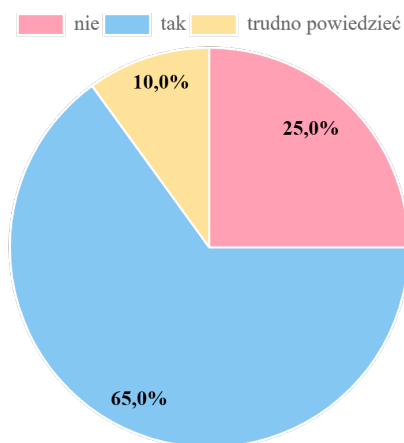
Analiza przeprowadzonych badań

Badania zostały przeprowadzone w marcu 2026 roku przy zastosowaniu metody sondażu diagnostycznego, techniki ankietowej oraz narzędzia w postaci kwestionariusza ankiety. Do udziału zaproszono osoby pełnoletnie, aktywne zawodowo. Celem badania była analiza występowania zachowań makiawelistycznych w środowisku pracy oraz określenie ich wpływu na relacje interpersonalne, atmosferę w miejscu pracy oraz efektywność pracowników.

Kwestionariusz ankiety zawierał dwanaście pytań, z czego ostatnie pięć dotyczyło danych demograficznych respondentów, takich jak płeć, wiek, wielkość firmy, staż pracy na danym stanowisku oraz rodzaj wykonywanej pracy. Pozostałe pytania koncentrowały się na identyfikacji zachowań manipulacyjnych, poziomu rywalizacji w miejscu pracy, sposobów osiągania celów zawodowych oraz postrzegania etyki w zarządzaniu przez pracowników.

Badanie zostało przeprowadzone wśród 40 osób o zróżnicowanych cechach społeczno-demograficznych. W grupie respondentów znalazło się 25 mężczyzn i 15 kobiet, a ich wiek mieścił się w przedziale od 18 do 55 lat. Uzyskane wyniki pozwoliły na ocenę skali występowania zachowań makiawelistycznych oraz ich wpływu na funkcjonowanie organizacji i relacje między pracownikami.

Wykres 1. Czy spotkałeś/aś się z manipulacją w miejscu pracy?

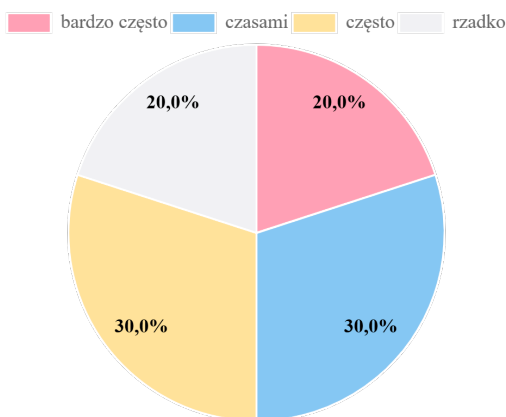


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Czy spotkałeś/aś się z manipulacją w miejscu pracy?” respondenci w zdecydowanej większości odpowiedzieli twierdząco, co potwierdza, że jest to powszechny problem w środowisku zawodowym. Aż 65,0% badanych zadeklarowało, że doświadczyło manipulacji lub było jej świadkiem, co oznacza, że zjawisko to dotyczy niemal dwóch trzecich pracowników. Jedynie co czwarta osoba (25,0%) wskazała, że nie spotkała się z takimi zachowaniami, natomiast pozostałe 10,0% ankietowanych miało trudność z jednoznaczną oceną sytuacji, wybierając odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Kolejny etap analizy koncentrował się na częstotliwości występowania zachowań o charakterze utylitarnym. Szczegółowe dane na temat percepcji tego zjawiska przez badanych zaprezentowano na wykresie 2.

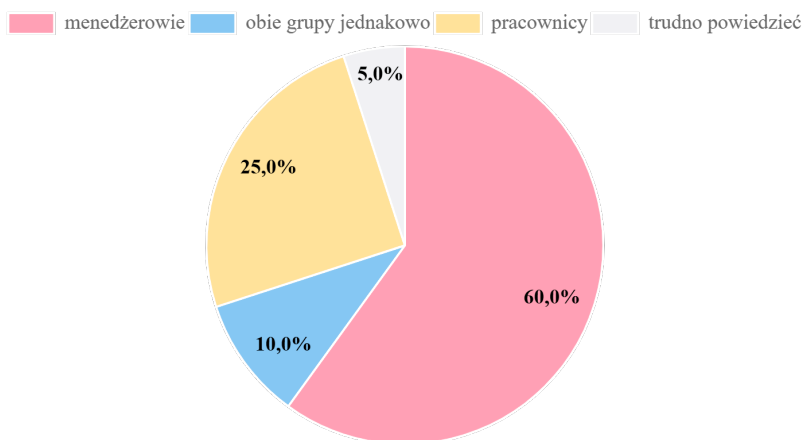
Wykres 2. Jak często według Ciebie w środowisku pracy dochodzi do sytuacji, w których pracownicy wykorzystują innych dla własnych korzyści lub stosują „grę pozorów”?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Jak często według Ciebie w środowisku pracy dochodzi do sytuacji, w których pracownicy wykorzystują innych dla własnych korzyści lub stosują „grę pozorów”?” respondenci wskazali, że zjawisko to pojawia się z dużą regularnością. Po 30,0% badanych wybrało odpowiedzi „często” oraz „czasami”, co łącznie stanowi aż 60% całej ankietowanej grupy. Kolejne 20,0% osób uważa, że do takich sytuacji dochodzi „bardzo często”, co oznacza, że dla co piątego pracownika jest to wręcz codzienność. Dokładnie taki sam odsetek respondentów (20,0%) ocenił częstotliwość tego zjawiska jako „rzadko”.

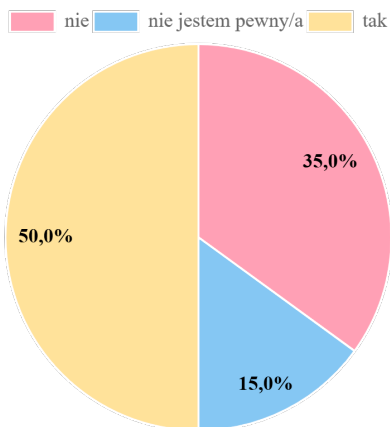
Wykres 3. Kto według Ciebie najczęściej stosuje manipulację w pracy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Kto według Ciebie najczęściej stosuje manipulację w pracy?” respondenci w większości wskazali na kadrę zarządzającą, co sugeruje, że problem ten jest silnie powiązany z hierarchią służbową. Zdecydowana większość, bo aż 60,0% badanych, uważa, że to menedżerowie najczęściej dopuszczają się takich zachowań. Co czwarta osoba (25,0%) wskazała z kolei na pracowników, upatrując źródła manipulacji w relacjach poziomej struktury zespołu. Jedynie 10,0% ankietowanych oceniło, że obie grupy robią to jednakowo, a zaledwie 5,0% wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”.

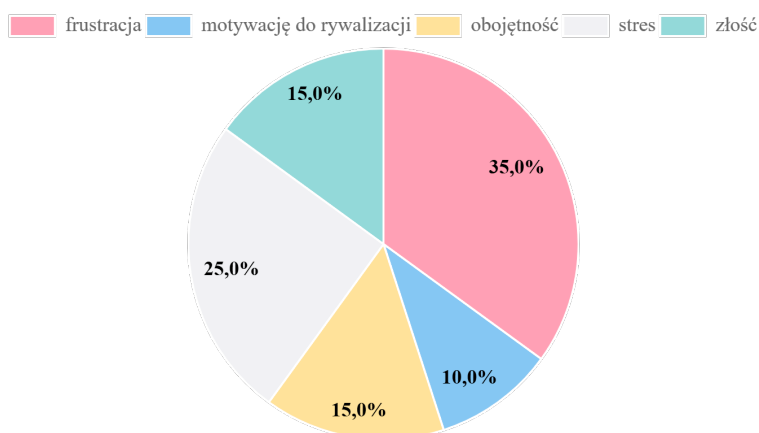
Wykres 4. Czy kiedykolwiek byłeś/aś świadkiem lub ofiarą manipulacji w swoim miejscu pracy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Czy kiedykolwiek byłeś/aś świadkiem lub ofiarą manipulacji w swoim miejscu pracy?” respondenci podzielili się w taki sposób, że równa połowa z nich potwierdziła bezpośredni kontakt z tym zjawiskiem. Dokładnie 50,0% badanych odpowiedziało „tak”, co wskazuje, że co drugi pracownik znalazł się w sytuacji bycia ofiarą lub świadkiem nieetycznych manipulacji. Z kolei 35,0% ankietowanych zadeklarowało, że nie miało takich doświadczeń, wybierając odpowiedź „nie”. Pozostałe 15,0% osób zaznaczyło opcję „nie jestem pewny/a”, co może sugerować, że część zachowań w firmie miała niejednoznaczny charakter lub była trudna do prawidłowego zdefiniowania przez pracowników.

Wykres 5. Jakie emocje najczęściej wywołują makiaweliczne zachowania w pracy?

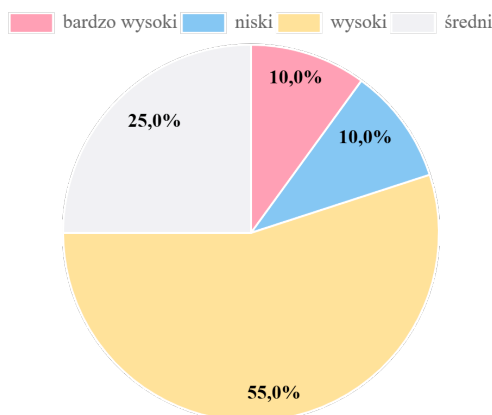


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Jakie emocje najczęściej wywołują makiaweliczne zachowania w pracy?” respondenci wskazali przede wszystkim na negatywne stany emocjonalne, co potwierdza destrukcyjny wpływ manipulacji na samopoczucie pracowników. Największa grupa badanych, stanowiąca 35,0%, odczuwa w takich sytuacjach „frustrację”, a dla kolejnych 25,0% główną reakcją jest „stres”. „Złość” oraz „obojętność” uzyskały równe wyniki po 15,0% wskazań, przy czym ta druga może sugerować mechanizm obronny lub znieczulenie na toksyczne środowisko. Jedynie 10,0% ankietowanych zadeklarowało, że makiawelizm budzi w nich „motywację do rywalizacji”.

Destrukcyjny wpływ makiawelizmu uderza bezpośrednio w kapitał społeczny organizacji. Poziom zaufania w badanych przedsiębiorstwach zilustrowano na wykresie 6.

Wykres 6. Jak oceniasz poziom zaufania w swoim obecnym lub ostatnim miejscu pracy?

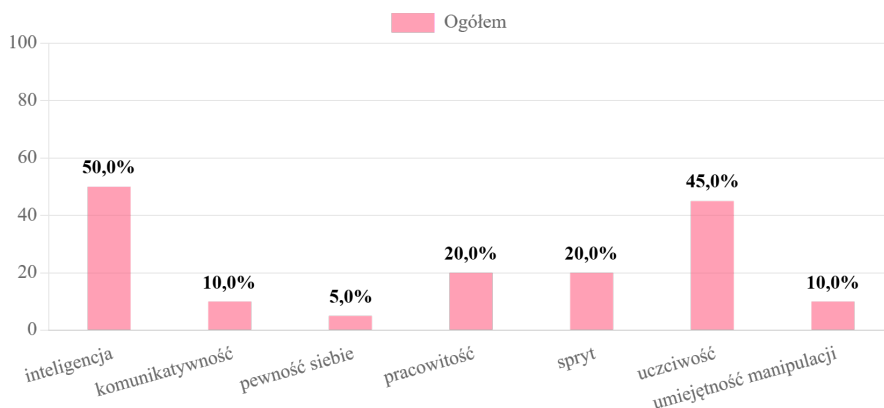


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Jak oceniasz poziom zaufania w swoim obecnym lub ostatnim miejscu pracy?” respondenci w większości odnieśli się do tematu pozytywnie, choć wyniki pokazują pewne zróżnicowanie. Zdecydowanie największa część ankietowanych, bo aż 55,0%, oceniła poziom zaufania jako „wysoki”, co sugeruje, że ponad połowa badanych pracuje w relatywnie stabilnym pod tym względem środowisku. 25,0% respondentów uznała zaufanie w swojej firmie za „średnie”. Skrajne odpowiedzi, czyli poziom „bardzo wysoki” oraz „niski”, uzyskały identyczne wyniki po 10,0% wskazań.

Kolejny aspekt badań dotyczył czynników determinujących sukces zawodowy w kulturze organizacyjnej nastawionej na rywalizację. Wyniki te przedstawia wykres 7.

Wykres 7. Jakie cechy najbardziej pomagają osiągnąć sukces zawodowy?

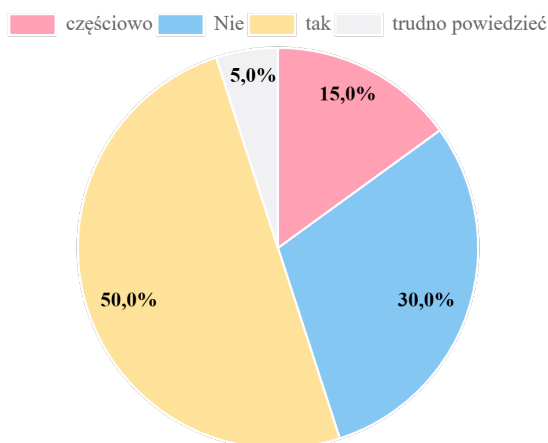


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Jakie cechy najbardziej pomagają osiągnąć sukces zawodowy?” respondenci wskazali różnorodne czynniki, przy czym wartości procentowe nie sumują się do 100%, co sugeruje możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi. Dokładnie połowa badanych (50,0%) uważa, że kluczem do kariery jest „inteligencja”, a tuż za nią uplasowała się „uczciwość” z wynikiem 45,0%. Na kolejnych pozycjach z równym poparciem po 20,0% znalazły się „pracowitość” oraz „spryt”. Z kolei „komunikatywność” oraz „umiejętność manipulacji” uzyskały po 10,0% wskazań. Najmniej osób, bo zaledwie 5,0%, uznało „pewność siebie” za cechę najbardziej pomocną w awansie zawodowym.

W celu identyfikacji uwarunkowań zewnętrznych zbadano wpływ współczesnego otoczenia rynkowego firm na stymulację makiawelizmu. Wyniki te zaprezentowano na wykresie 8.

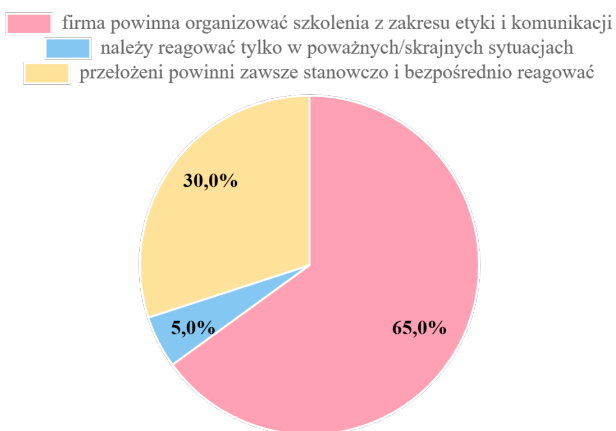
Wykres 8. Czy współczesne firmy i panująca w nich konkurencja sprzyjają rozwojowi manipulacji wśród pracowników?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Czy współczesne firmy i panująca w nich konkurencja sprzyja rozwojowi manipulacji wśród pracowników?” respondenci w większości zgodzili się z tą tezą, wskazując na systemowe źródła problemu. Równo połowa ankietowanych, czyli 50,0%, odpowiedziała zdecydowanie „tak”, upatrując w obecnej kulturze korporacyjnej i rywalizacji głównego motoru napędowego dla manipulacyjnych zachowań. Co trzecia osoba (30,0%) była odmiennego zdania, wybierając odpowiedź „Nie”. Kolejne 15,0% badanych oceniło ten wpływ bardziej umiarkowanie, wskazując opcję „częściowo”, natomiast najmniejsza grupa, stanowiąca zaledwie 5,0%, nie potrafiła jednoznacznie ocenić sytuacji i wybrała odpowiedź „trudno powiedzieć”.

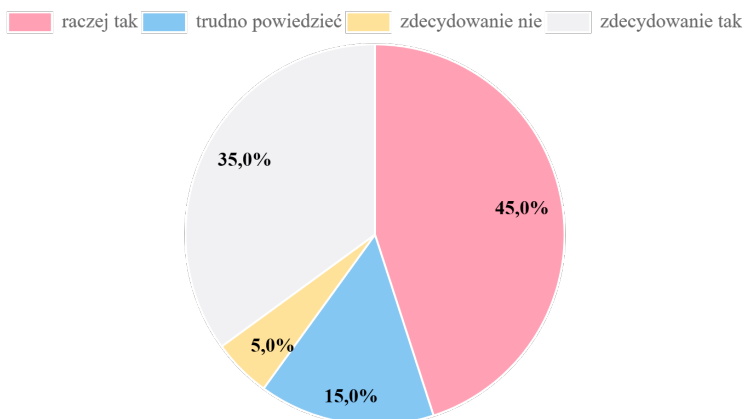
Wykres 9. W jaki sposób firma i przełożeni powinni reagować na przejawy makiawelizmu?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „W jaki sposób firma i przełożeni powinni reagować na przejawy makiawelizmu?” respondenci w zdecydowanej większości opowiedzieli się za działaniami edukacyjnymi i prewencyjnymi. Największa grupa ankietowanych, stanowiąca aż 65,0%, uważa, że firma powinna organizować szkolenia z zakresu etyki i komunikacji, co wskazuje na potrzebę systemowego i miękkiego rozwiązywania tego problemu. Co trzecia osoba (30,0%) opowiedziała się za bardziej bezpośrednim podejściem, twierdząc, że przełożeni powinni zawsze stanowczo i bezpośrednio reagować. Zaledwie 5,0% badanych wyraziło opinię, że należy reagować tylko w poważnych lub skrajnych sytuacjach.

Wykres 10. Czy uważasz, że konkurencja w pracy zwiększa skłonność do manipulacji?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na pytanie „Czy uważasz, że konkurencja w pracy zwiększa skłonność do manipulacji?” respondenci w przeważającej większości odpowiedzieli twierdząco, co potwierdza silną korelację między rywalizacją a nieetycznymi zachowaniami. Największa grupa badanych, stanowiąca 45,0%, wskazała odpowiedź „raczej tak”, a kolejne 35,0% wybrało opcję „zdecydowanie tak”. Łącznie daje to aż 80% ankietowanych, którzy dostrzegają negatywny wpływ środowiska konkurencyjnego na relacje pracownicze. Z kolei 15,0% respondentów miało trudności z jednoznaczną oceną tej kwestii, wybierając odpowiedź „trudno powiedzieć”. Najmniejszy odsetek, bo zaledwie 5,0% badanych, uważa, że rywalizacja nie ma takiego przełożenia, wskazując odpowiedź „zdecydowanie nie”.

Końcowym elementem analizy było zbadanie gradacji poszczególnych zachowań w kontekście ich makiawelicznego charakteru. Szczegółowe dane statystyczne odzwierciedlające oceny respondentów zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Oceń, jak bardzo uważasz dane zachowania za makiaweliczne?

L. P.	Odpowiedzi	Ogółem									
		1		2		3		4		5	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1.	manipulowanie informacjami	6	15,0	4	10,0	10	25,0	10	25,0	10	25,0
2.	przypisywanie sobie cudzych sukcesów	4	10,0	12	30,0	10	25,0	10	25,0	4	10,0
3.	wykorzystywanie słabości innych	0	0,0	2	5,0	18	45,0	14	35,0	6	15,0
4.	udawanie życzliwości dla korzyści	0	0,0	6	15,0	14	35,0	12	30,0	8	20,0
5.	donoszenie na współpracowników	4	10,0	6	15,0	6	15,0	12	30,0	12	30,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza uzyskanych danych z tabeli jednoznacznie wskazuje na wysokie natężenie negatywnych zachowań makiawelicznych w środowisku zawodowym badanych osób, przy czym oceny opierają się na skali od 1 do 5. W przypadku manipulowania informacjami wyniki są mocno rozproszone, jednak przeważająca większość respondentów, bo aż 75,0%, oceniła to zjawisko na poziomie średnim lub wysokim, co potwierdza jego powszechność. Przypisywanie sobie cudzych sukcesów przybiera charakter umiarkowany, lecz wciąż niepokojący ponieważ dla połowy badanych

(50,0%) występuje ono w stopniu wysokim lub bardzo wysokim, co negatywnie wpływa na relacje zespołowe. Szczególnie alarmujące są wyniki dotyczące wykorzystywania słabości innych oraz udawania życzliwości dla własnych korzyści. W obu tych przypadkach nikt z ankietowanych (0,0%) nie wskazał najniższej oceny, a aż połowa próby (50,0%) oceniła natężenie tych zachowań jako wysokie i bardzo wysokie, co dowodzi, że interesowna uprzejmość oraz żerowanie na potknięciach współpracowników są stałym elementem codzienności zawodowej. Najwyższe wskaźniki w całym zestawieniu uzyskało donoszenie na współpracowników, które aż 60,0% respondentów uplasowało na poziomach 4 i 5, co świadczy o głębokim kryzysie lojalności i bardzo toksycznej atmosferze w organizacjach.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania oraz analiza uzyskanych wyników jednoznacznie wskazują, że zjawisko manipulacji i makiawelizmu w miejscu pracy odgrywa kluczową, destrukcyjną rolę w funkcjonowaniu pracowników oraz wpływa na ogólny poziom zaufania w organizacji. Respondenci wielokrotnie podkreślali powszechność tego problemu, wskazując, że presja konkurencyjna oraz kultura współczesnych firm bezpośrednio sprzyjają rozwojowi nieetycznych zachowań i „gry pozorów”.

W odpowiedzi na pytania badawcze postawione we Wstępie niniejszego artykułu, na podstawie przeprowadzonych procesów badawczych, sformułowano następujące wnioski:

1. Wpływ makiawelizmu na atmosferę oraz relacje interpersonalne: Zachowania makiaweliczne drastycznie obniżają komfort psychiczny zespołów i generują silne, negatywne stany emocjonalne, takie jak frustracja (35,0% wskazań) oraz stres (25,0%). Choć ogólny poziom zaufania deklarowany przez badanych jest relatywnie wysoki, permanentna obecność manipulacji stanowi bezpośrednie zagrożenie dla kapitału społecznego i integracji pozioamej zespołów.
2. Działania organizacji ograniczające negatywne skutki makiawelizmu: Zdecydowana większość badanych upatruje skutecznych rozwiązań w działaniach prewencyjno-edukacyjnych. Aż 65,0% ankietowanych wskazało, że kluczowym instrumentem naprawczym jest organizowanie przez firmę systemowych szkoleń z zakresu etyki biznesu i komunikacji interpersonalnej. Jednocześnie 30,0% respondentów akcentuje konieczność wdrożenia twardych narzędzi kontroli w postaci bezpośredniej, natychmiastowej i stanowczej reakcji przełożonych na wszelkie przejawy nieuczciwości.

3. Wpływ zachowań makiawelicznych na motywację i efektywność: Choć dla niewielkiej części pracowników (10,0%) makiawelizm stanowi impuls do rywalizacji, w skali makro zjawisko to upośledza efektywność organizacyjną. Praktyki takie jak donoszenie na współpracowników (wysoko oceniane przez 60,0% badanych) oraz interesowna życzliwość niszczą synergię zespołową, przekierowując energię pracowników z realizacji celów biznesowych na obronne „gry pozorów” i strategiczne unikanie ryzyk relacyjnych.

Podsumowując, eliminowanie manipulacji i budowanie transparentnego środowiska pracy stanowi nie tylko element wpływający na dobrostan psychiczny zatrudnionych, ale także krytyczny czynnik determinujący zdrowie organizacyjne i długofalową skuteczność funkcjonowania całej firmy.

Bibliografia

- Christie R., Geis F.L., *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York 1970.
- Dahling J.J., Whitaker B.G., Levy P.E., *The development and validation of a new Machiavellianism scale*, „Journal of Management” 2009, vol. 35, no. 2, s. 219–257.
- Gąsiorowska A., *Psychologiczne znaczenie pieniędzy a makiawelizm*, „Psychologia Społeczna” 2016, t. 11, nr 39, s. 414–425.
- Paulhus D.L., Williams K.M., *The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*, „Journal of Research in Personality” 2002, vol. 36, no. 6, s. 556–563.
- Pilch I., *Makiawelista wśród ludzi. Nowe badania*, „Psychologia Społeczna” 2008, t. 3, nr 3, s. 231–242.
- Pilch I., *Makiawelizm a nieetyczne zachowanie*, „Evolution and Human Behavior” 2024, t. 28, s. 277–284.
- Walkiewicz T., *Wpływ cech osobowości zawartych w ciemnej triadzie na pozycję w hierarchii organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2023, t. 67, nr 1, s. 45–59.

Netografia:

- Portal Psychocare.pl, *Makiawelizm – czym jest i jak wpływa na relacje?*, <https://psychocare.pl/makiawelizm/> (dostęp: 07.05.2026).

THE PHENOMENON OF MACHIAVELLISM IN MANAGEMENT

Abstract: This chapter addresses the phenomenon of Machiavellianism in management in the workplace. The author begins with a theoretical discussion of the concept of Machiavellianism and its impact on relationships and behaviors in the workplace. The paper presents the results of a survey study aimed at analyzing the prevalence of Machiavellian behaviors and assessing their impact on the work atmosphere and employee performance. The conclusions from the analysis and research are presented, highlighting the importance of ethical management and building healthy relationships within organizations.

Keywords: Machiavellianism, management, manipulation, interpersonal relations, ethics in management

ALEKSANDRA TELBUCH

Politechnika Łódzka

ORCID: 0009-0005-5921-0904

KACPER GASZEWSKI

Politechnika Łódzka

ORCID: 0009-0002-7912-135X

dr **JAROSŁAW LENDZION**

Politechnika Łódzka

ORCID: 0009-0002-1216-0197

RÓWNOWAGA ŻYCIOWA STUDENTÓW W WARUNKACH ROSNĄCYCH WYMAGAŃ EDUKACYJNYCH I ZAWODOWYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest rozpoznanie czynników kształtujących poczucie równowagi życiowej studentów Politechniki Łódzkiej w warunkach rosnących wymagań edukacyjnych i zawodowych oraz określenie przejawów przeciążenia, sposobów radzenia sobie i oczekiwanych form wsparcia. W artykule omówiono pojęcia work-life balance i well-being, wskazując na ich znaczenie dla studentów łączących naukę, pracę i życie prywatne, a następnie przedstawiono wyniki badania własnego z kwietnia 2026 roku, zrealizowanego metodą badań ankietowych, z wykorzystaniem techniki CAWI. Wyniki wskazują, że największe trudności w zachowaniu równowagi wynikają z kumulacji obowiązków akademickich, krótkich terminów realizacji zadań, przeciążenia psychicznego, ograniczonego czasu na odpoczynek oraz aktywności zawodowej, postrzeganej przez część studentów jako czynnik utrudniający godzenie różnych sfer życia. Artykuł wskazuje na potrzebę większej elastyczności uczelni i pracodawców oraz wzmocnienia działań wspierających dobrostan studentów.

Słowa kluczowe: równowaga życiowa, work-life balance, studenci, dobrostan, stres, wymagania edukacyjne, aktywność zawodowa

Wstęp

Współczesne studiowanie coraz rzadziej ogranicza się wyłącznie do uczestnictwa w zajęciach i przygotowywania się do egzaminów. Od studentów oczekuje się ciągłego rozwoju, zdobywania doświadczenia zawodowego i dostosowywania się do zmieniających się warunków społecznych oraz ekonomicznych. Wielu z nich łączy jednocześnie role studenta, pracownika, stażysty, członka rodziny czy osoby aktywnej społecznie, dlatego coraz większego znaczenia nabiera zachowanie równowagi między sferą edukacyjną, zawodową i prywatną.

Problem work-life balance dotyczy szczególnie studentów podejmujących pracę zarobkową lub funkcjonujących pod silną presją wymagań akademickich. Nadmiar obowiązków, brak czasu i ograniczone możliwości odpoczynku mogą negatywnie wpływać na efektywność studiowania, samopoczucie i dobrostan. Aktywność zawodowa, praktyki i dodatkowe formy rozwoju zwiększają szanse na rynku pracy, lecz jednocześnie mogą prowadzić do przeciążenia i osłabienia poczucia kontroli nad codziennym życiem. Równowaga życiowa staje się zatem ważnym warunkiem zdrowego i zrównoważonego funkcjonowania młodego człowieka.

Celem artykułu jest rozpoznanie czynników kształtujących poczucie równowagi życiowej studentów w warunkach rosnących wymagań edukacyjnych i zawodowych oraz ukazanie jej związku z dobrostanem. Analizie poddano przede wszystkim obciążenie nauką, łączenie studiów z pracą, przejawy przeciążenia, sposoby radzenia sobie i oczekiwane formy wsparcia.

Work-life balance i well-being – zagadnienia podstawowe

Pojęcie work-life balance jest szeroko obecne w literaturze, ale równocześnie pozostaje konstruktem niejednoznacznym definicyjnie, ponieważ mimo wielu badań nie wypracowano jednej powszechnie obowiązującej definicji tego terminu¹. Zwraca się przy tym uwagę, że współcześnie coraz częściej używa się pojęcia work-life balance zamiast work-family balance, aby objąć nim nie tylko relacje rodzinne, lecz szerzej rozumiane aktywności pozazawodowe, takie jak nauka, rozwój osobisty, podróże czy inne ważne dla jednostki obszary życia². Takie rozszerzone ujęcie ma duże znaczenie

¹ T. Kalliath, P. Brough, *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*, „Journal of Management & Organization” 2008, nr 14(3), s. 323–327.

² Ibidem.

z perspektywy studentów, ponieważ ich codzienne funkcjonowanie obejmuje zwykle więcej niż tylko prosty podział na pracę i życie prywatne³.

Jednym z najbardziej przydatnych ujęć work-life balance jest definicja zaproponowana przez Kalliath i Brough, zgodnie z którą równowaga ta odnosi się do indywidualnego postrzegania zgodności aktywności związanych z pracą i obszarem pozazawodowym z aktualnymi priorytetami żywioowymi jednostki⁴. Definicja ta podkreśla dwie istotne kwestie. Po pierwsze, work-life balance ma charakter subiektywny, ponieważ opiera się na osobistej ocenie własnej sytuacji, a nie na z góry ustalonym, obiektywnym wzorcu idealnego podziału czasu⁵. Po drugie, ma charakter dynamiczny, ponieważ poziom odczuwanej równowagi może zmieniać się wraz z ważnością poszczególnych ról i wydarzeń żywioowych, a więc nie stanowi stanu trwałego i niezmiennego⁶. Autorzy ci pokazują również, że w literaturze work-life balance bywa ujmowane na różne sposoby, między innymi jako kwestia wielu ról, równowagi satysfakcji, zgodności z hierarchią ról, relacji między konfliktem i facylitacją lub jako poczucie kontroli nad własnymi wymaganiami żywioowymi⁷.

Takie szerokie rozumienie work-life balance szczególnie dobrze odpowiada specyfice życia studenckiego. W przypadku studentów równowaga dotyczy bowiem nie tylko relacji między pracą i życiem osobistym, ale również studiowania, aktywności zawodowej, relacji społecznych, obowiązków rodzinnych i czasu przeznaczanego na odpoczynek⁸. Potwierdzają to badania nad studentami pracującymi, w których podkreśla się, że osoby te muszą jednocześnie godzić wymagania uczelni i zatrudnienia, a sama możliwość łączenia tych dwóch sfer staje się jednym z kluczowych wyzwań ich codziennego funkcjonowania⁹. W badaniu przeprowadzonym wśród studentów w Ghanie wykazano, że połączenie nauki i pracy najczęściej prowadzi do ograniczenia czasu przeznaczanego na studiowanie, co może negatywnie wpływać na wyniki akademickie¹⁰. Autorzy tego badania zwracają ponadto uwagę, że trudność znalezienia czasu na naukę z powodu wymagań zawodowych była najwyżej ocenianym problemem wśród badanych studentów¹¹.

³ R. Gawlik, G. Jacobsen, *Work-life balance decision-making of norwegian students: Implications for human resources management*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2016, nr 4(4), s. 153–170.

⁴ T. Kalliath, P. Brough, *Work-life balance...*, op. cit., s. 323–327.

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

⁷ Ibidem.

⁸ I. Le Roux, *Coaching as support for postgraduate students: A case study*, „SA Journal of Human Resource Management” 2018, nr 16.

⁹ E.N Tetteh, E.J.K Attiogbe, *Work-life balance among working university students in Ghana*, „Higher Education, Skills and Work-Based Learning” 2019, nr 9(4), s. 525–537.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

Złożoność work-life balance studentów dobrze pokazują również badania prowadzone wśród studentów medycyny. W ich przypadku pojęcie to zostało opisane jako szerokie i wieloczynnikowe, a jego rozumienie obejmowało między innymi przyjemność życia, sprostanie wymaganiom, zarządzanie czasem, wpływ grupy rówieśniczej, rodziny, umiejętności uczenia się oraz kultury profesjonalnej, w której zanurzony jest student¹². Oznacza to, że równowaga życiowa studentów nie jest prostym efektem liczby obowiązków, lecz zależy od wzajemnego oddziaływania wymagań edukacyjnych, zasobów osobistych i środowiska społecznego¹³. Warto przy tym zauważyć, że w tym samym badaniu stwierdzono niski poziom instytucjonalnego wsparcia w zakresie work-life balance, ponieważ większość studentów nie otrzymała porad ani pomocy od pracowników uczelni lub szpitala¹⁴. Z perspektywy niniejszego artykułu oznacza to, że work-life balance nie może być traktowane wyłącznie jako sprawa indywidualnej organizacji, lecz również jako obszar zależny od jakości wsparcia środowiskowego i organizacyjnego¹⁵.

W przypadku studentów, którzy funkcjonują równocześnie w kilku rolach, problem równowagi życiowej jeszcze bardziej się komplikuje. Badania nad studentami podyplomowymi wskazują, że osoby te poruszają się jednocześnie w trzech nakładających się domenach: pracy, życia osobistego i studiów, a napięcia powstające na styku tych obszarów mogą prowadzić do konfliktu między rolami¹⁶. Podobny mechanizm pokazano w badaniach nad samotnymi studentkami-pracującymi matkami, gdzie wskazano, że osiągnięcie równowagi życiowej utrudniają między innymi konflikt między rolami, niejednoznaczność ról, napięcie i przeciążenie rolami oraz presja zewnętrzna¹⁷. Choć ta grupa ma charakter szczególny, wyniki te potwierdzają ogólniejszą prawidłowość: gdy na jednostkę nakładają się liczne i równoczesne role, takie jak praca, opieka i edukacja, utrzymanie równowagi życiowej staje się wyraźnie trudniejsze¹⁸.

Drugim kluczowym pojęciem dla niniejszego artykułu jest well-being, czyli dobrostan. W literaturze akademickiej nie jest on rozumiany jedynie jako chwilowe zadowolenie, lecz jako szerszy wymiar pozytywnego funkcjonowania jednostki,

¹² A. Picton, *Work-life balance in medical students: self-care in a culture of self-sacrifice*, „BMC Medical Education” 2021, nr 21, s. 1–12.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem; E.N Tetteh, E.J.K Attiogbe, *Work-life balance...*, op. cit., s. 525–537.

¹⁶ I. Le Roux, *Coaching as support...*, op. cit.

¹⁷ Ibidem; T. Mordi, T.B Ajibade, D.A. Olatunji, K.F. Sani, C.N.O Mordi, M.N Akhtar, *A comparative study of the work-life balance experiences and coping mechanisms of Nigerian and British single student-working mothers*, „Career Development International” 2023, nr 28 28(2), s. 217–233.

¹⁸ Ibidem; I. Le Roux, *Coaching as support...*, op. cit.

obejmujący między innymi rozwój, autonomię, poczucie sensu, relacje z innymi oraz zdolność radzenia sobie z wyzwaniami życia codziennego¹⁹. W badaniach nad doktorantami podkreślono dodatkowo, że dobrostan ma charakter procesu osobistego i społecznego, który stale się rozwija oraz pozostaje powiązany z zasobami jednostki, wsparciem społecznym i work-life balance²⁰. Taki sposób ujmowania well-being jest przydatny także w analizie studentów pierwszego i drugiego stopnia, ponieważ ich funkcjonowanie przebiega pod presją wymagań edukacyjnych, decyzji dotyczących przyszłości oraz prób utrzymania codziennej równowagi²¹.

Badania nad studentami uniwersyteckimi pokazują ponadto, że subiektywny dobrostan odgrywa ważną rolę ochronną. W artykule poświęconym zależności między odpornością psychiczną, dobrostanem subiektywnym i lękiem o przyszłość wskazano, że osoby o wyższym poziomie subiektywnego dobrostanu częściej doświadczają pozytywnych emocji, rzadziej negatywnych i mają niższy poziom lęku dotyczącego przyszłości²². Autorzy podkreślają również, że wyższy dobrostan sprzyja lepszemu radzeniu sobie ze stresem, co oznacza, że well-being można traktować nie tylko jako efekt sprzyjających warunków życia, ale również jako zasób wspierający adaptację do trudnych sytuacji²³. W kontekście studentów jest to szczególnie ważne, ponieważ ich codzienność wiąże się nie tylko z bieżącymi obowiązkami, ale także z niepewnością dotyczącą kariery, zatrudnienia i przyszłego miejsca na rynku pracy²⁴.

Relacja między work-life balance a well-being jest w literaturze przedstawiana jako wyraźnie dodatnia. Badania prowadzone wśród doktorantów wykazały, że work-life balance i dobrostan psychiczny pozostają ze sobą istotnie pozytywnie powiązane, a sama równowaga życiowa jest jednym z ważnych elementów modelu wyjaśniającego dobrostan studentów szkoły doktorskiej²⁵. Podobny kierunek zależności odnotowano w badaniu wśród kobiet pracujących w szkolnictwie wyższym, gdzie stwierdzono istotny dodatni związek między work-life balance a well-being, a jednocześnie wskazano, że na równowagę tę wpływają m.in. elastyczne godziny pracy, przejrzyste zasady i wspierające sieci społeczne²⁶. Z kolei badania nad elastycznymi

¹⁹ Z. Haider, R. Dasti, *Mentoring, research self-efficacy, work-life balance and psychological well-being of doctoral program students*, „International Journal of Mentoring and Coaching in Education” 2022, nr 11(2), s. 170–182.

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibidem; A.B. Dalmiş, E. Büyükkatak, L. Sürücü, *Psychological Resilience and Future Anxiety Among University Students: The Mediating Role of Subjective Well-Being*, „Behavioral Sciences” 2025, nr 15(3).

²² Ibidem.

²³ Ibidem.

²⁴ Ibidem.

²⁵ Z. Haider, R. Dasti, *Mentoring, research self-efficacy...*, op. cit., s. 170–182.

²⁶ H. Maheshwari, A. Soral, *Work Life Balance and Well Being of Female Academicians in Higher Educational Institutes: A Mixed Method Research*, „Journal of Psychosocial Research” 2024, nr 19(2), s. 483–491.

formami pracy pokazują, że work-life balance może pełnić funkcję mechanizmu pośredniczącego między rozwiązaniami organizacyjnymi a jakością życia, co dodatkowo wzmacnia tezę o jego znaczeniu dla szeroko rozumianego dobrostanu²⁷.

Warto także zwrócić uwagę, że work-life balance pojawia się w badaniach nad młodymi ludźmi nie tylko jako problem przeciążenia, ale również jako ważny element wyobrażeń o przyszłym życiu i jakości życia. W badaniu norweskich studentów zarówno możliwość łączenia życia prywatnego i zawodowego, jak i „właściwa równowaga między pracą a życiem” znalazły się wśród istotnych determinant jakości życia ocenianych przez młodych respondentów²⁸. Pokazuje to, że work-life balance nie jest dla studentów jedynie reaktywną odpowiedzią na przeciążenie, ale także częścią ich szerszego systemu wartości, oczekiwań i planów życiowych²⁹. Z tej perspektywy analiza work-life balance studentów powinna obejmować zarówno aktualnie doświadczane trudności, jak i sposób, w jaki młodzi ludzie wyobrażają sobie pożądany model przyszłego życia zawodowego i prywatnego³⁰.

Uwarunkowania równowagi życiowej studentów

Jednym z kluczowych uwarunkowań równowagi życiowej są wymagania edukacyjne i organizacja studiowania. Badania nad pracującymi studentami studiów podyplomowych pokazują, że osoby te doświadczają istotnych trudności w godzeniu pracy i nauki, ponieważ muszą dzielić ograniczony czas pomiędzy wymagania zawodowe i akademickie³¹. Wskazuje się przy tym, że studenci pracujący często poświęcają mniej czasu na aktywności akademickie, a więcej na obowiązki zawodowe, co wpływa na ich codzienny rytm funkcjonowania oraz sposób organizacji nauki³². W podobnym kierunku idą wyniki badań nad studentami pracującymi w Ghanie, gdzie wykazano, że łączenie nauki i pracy prowadzi do ograniczenia czasu przeznaczonego na studiowanie i negatywnie wpływa na wyniki akademickie³³.

Drugim ważnym uwarunkowaniem jest motywacja ekonomiczna i rozwojowa do łączenia studiów z pracą. Badania nad pracującymi studentami podyplomowymi

²⁷ H.S Jamunarani, S. Rajeeva, *Flexible work arrangements and their impact on women's job satisfaction and quality of life: The mediating role of work-life balance*, „Problems and Perspectives in Management” 2025, nr 23(3), s. 130–144.

²⁸ R. Gawlik, G. Jacobsen, *Work-life balance...*, op. cit., s. 153–170.

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ibidem; A.B. Dalmış, E. Büyüktak, L. Sürücü, *Psychological Resilience...*, op. cit.

³¹ D.A Rockman, J.K Aderibigbe, C.O Allen-Ile, B. Mahembe, D.A Hamman-Fisher, *Working-class postgraduates' perceptions of studying while working at a selected university*, „SA Journal of Human Resource Management” 2022, nr 20.

³² Ibidem.

³³ E.N Tetteh, E.J.K Attiogbe, *Work-life balance...*, op. cit., s. 525–537.

pokazują, że część z nich podejmuje jednocześnie studiowanie i pracę z powodu potrzeby samorozwoju, poprawy perspektyw zawodowych, zdobycia praktycznej wiedzy oraz zabezpieczenia finansowego³⁴. W literaturze podkreśla się także, że połączenie nauki i pracy może sprzyjać płynniejszemu przejściu między edukacją a rynkiem pracy, ponieważ pozwala studentom rozwijać zarówno kompetencje twarde, jak i miękkie w środowisku zawodowym³⁵. Oznacza to, że aktywność zawodowa nie jest wyłącznie źródłem przeciążenia, lecz również odpowiedzią na presję rozwoju i oczekiwania związane z przyszłą karierą.

Jednocześnie ten sam układ ról może prowadzić do przeciążenia i chronicznego deficytu czasu. W badaniu dotyczącym studentów studiów podyplomowych wywodzących się z klasy pracującej podkreślono, że trudności finansowe, stres, zmęczenie i problemy z dotrzymywaniem terminów są częstymi konsekwencjami równoczesnego studiowania i pracy³⁶. Autorzy wskazują również, że zbyt duża liczba obowiązków może skutkować gorszą koncentracją, pogorszeniem zdrowia, a nawet ryzykiem nieukończenia studiów w terminie³⁷. Podobny mechanizm pojawia się w badaniach nad samotnymi studentkami-pracującymi matkami, gdzie kluczowe znaczenie mają nakładające się role, ograniczone zasoby osobiste i nadmiar obowiązków wykonywanych jednocześnie³⁸. W praktyce oznacza to, że im silniej na studenta oddziałują jednocześnie wymagania uczelni, pracy i życia prywatnego, tym trudniej utrzymać poczucie równowagi.

Kolejnym istotnym uwarunkowaniem jest charakter i jakość wsparcia instytucjonalnego. Badania nad studentami pracującymi w Ghanie pokazują, że uczelnie i pracodawcy udzielają pewnego wsparcia w łączeniu pracy i nauki, jednak badani oceniali je jako generalnie niewystarczające, mimo że pomoc ze strony instytucji edukacyjnych była odbierana nieco lepiej niż wsparcie od pracodawców³⁹. Z kolei w analizach dotyczących środowisk szkolnictwa wyższego wskazuje się, że dla zachowania równowagi szczególnie istotne są elastyczne godziny pracy, jasne zasady instytucjonalne, infrastruktura wspierająca oraz sieci społeczne w miejscu nauki i pracy⁴⁰. Choć badania te dotyczyły akademikzek, dobrze pokazują one szerszy mechanizm:

³⁴ D.A Rockman, J.K Aderibigbe, C.O Allen-Ile, B. Mahembe, D.A Hamman-Fisher, *Working-class postgraduates*..., op. cit.

³⁵ Ibidem.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem.

³⁸ T. Mordi, T.B Ajibade, D.A. Olatunji, K.F. Sani, C.N.O Mordi, M.N Akhtar, *A comparative study*..., op. cit., s. 217–233.

³⁹ E.N Tetteh, E.J.K Attiogbe, *Work-life balance*..., op. cit., s. 525–537.

⁴⁰ H. Maheshwari, A. Soral, *Work Life Balance*..., op. cit., s. 483–491.

równowaga życiowa w środowisku edukacyjnym zależy nie tylko od wysiłku jednostki, ale też od tego, czy instytucja stwarza warunki ułatwiające godzenie różnych ról.

Znaczące są również uwarunkowania społeczne i rodzinne. W badaniach dotyczących podnoszenia kwalifikacji przez pracujące kobiety pokazano, że trudności w godzeniu edukacji, pracy i życia prywatnego często mają źródło w obowiązkach domowych, problemach z zarządzaniem czasem, ograniczonym dostępie do zasobów oraz społecznych oczekiwaniach dotyczących ról płciowych⁴¹. Autorzy tego badania wyróżnili bariery rodzinne i osobiste, bariery społeczne oraz bariery w miejscu pracy, co dobrze pokazuje, że równowaga życiowa jest osadzona w szerszym kontekście kulturowym i organizacyjnym, a nie wyłącznie w indywidualnych kompetencjach studenta⁴². Dodatkowo w badaniach nad samotnymi studentkami-pracującymi matkami wskazano, że wsparcie rodziny i bliskich może łagodzić napięcie wynikające z wielości ról, co potwierdza znaczenie otoczenia społecznego jako czynnika ochronnego⁴³.

Nie bez znaczenia pozostają także czynniki psychiczne i przyszłościowe. Badania nad studentami uniwersyteckimi pokazują, że niepewność akademicka i zawodowa, lęk przed porażką, obawy dotyczące znalezienia pracy oraz wyboru właściwej ścieżki kariery należą do głównych źródeł lęku o przyszłość⁴⁴. Jednocześnie wykazano, że wyższy poziom subiektywnego dobrostanu wiąże się z lepszym radzeniem sobie ze stresem, częstszym doświadczaniem pozytywnych emocji i niższym poziomem lęku o przyszłość⁴⁵.

Warto również zauważyć, że dla młodych ludzi work-life balance stanowi część szerszego obrazu jakości życia i wyborów życiowych. W badaniu norweskich studentów zarówno możliwość łączenia życia prywatnego i zawodowego, jak i właściwa równowaga między pracą a życiem znalazły się wśród ważnych determinant jakości życia⁴⁶. Autorzy podkreślili przy tym, że wczesne kształtowanie hierarchii determinant jakości życia, w tym work-life balance, może wzmacniać zdolność młodych ludzi do bardziej świadomego planowania kariery i rozwoju osobistego⁴⁷. Oznacza to, że work-life balance należy traktować nie tylko jako odpowiedź na bieżące

⁴¹ R. Mohan, C. Nagadeepa, A. Sujit, *Overcoming the Widening Academic Research and Participation Gap: Indian Working Women's Barriers in Undertaking Up-Skilling*, „Journal of International Women's Studies” 2020, nr 21(5), s. 79–87.

⁴² Ibidem.

⁴³ T. Mordi, T.B. Ajibade, D.A. Olatunji, K.F. Sani, C.N.O. Mordi, M.N. Akhtar, *A comparative study...*, op. cit., s. 217–233.

⁴⁴ A.B. Dalmış, E. Büyükcak, L. Sürücü, *Psychological Resilience...*, op. cit.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ R. Gawlik, G. Jacobsen, *Work-life balance...*, op. cit., s. 153–170.

⁴⁷ Ibidem.

przeciążenie, ale także jako element długofalowych wyobrażeń studentów o pożądanym modelu życia.

Powyższe rozważania pokazują, że uwarunkowania równowagi życiowej studentów obejmują przede wszystkim organizację studiowania, konieczność łączenia nauki z pracą, motywacje ekonomiczne i rozwojowe, przeciążenie wynikające z wielości ról, poziom wsparcia instytucjonalnego i społecznego oraz sposób przeżywania własnej przyszłości. Ich łączne oddziaływanie sprawia, że dla części studentów zachowanie równowagi jest trudnym, ale osiągalnym zadaniem, podczas gdy dla innych staje się trwałym źródłem napięcia, zmęczenia i destabilizacji codziennego funkcjonowania.

Konsekwencje zaburzonej równowagi życiowej

Zaburzona równowaga życiowa studentów nie ogranicza się wyłącznie do przejściowego zmęczenia czy poczucia nadmiaru obowiązków, lecz może prowadzić do szeregu negatywnych konsekwencji obejmujących funkcjonowanie akademickie, psychiczne, społeczne i zdrowotne⁴⁸. W literaturze dotyczącej pracy i życia prywatnego podkreśla się, że długotrwała nierównowaga wiąże się z pogorszeniem jakości życia, wzrostem napięcia emocjonalnego oraz osłabieniem zdolności do satysfakcjonującego funkcjonowania w różnych rolach życiowych⁴⁹.

Jedną z najczęściej wskazywanych konsekwencji zaburzonej równowagi życiowej studentów jest pogorszenie funkcjonowania akademickiego. Badania nad studentami pracującymi w Ghanie pokazują, że łączenie pracy ze studiami prowadzi do ograniczenia czasu przeznaczanego na naukę, a to bezpośrednio przekłada się na niższą jakość osiągnięć akademickich⁵⁰. W tym samym badaniu wykazano również, że studenci niepracujący osiągalni wyższe wyniki niż ich pracujący rówieśnicy, co potwierdza, że nadmierne obciążenie obowiązkami zawodowymi może pogarszać wyniki w nauce⁵¹. Podobny obraz wyłania się z badań nad studentami studiów podyplomowych wywodzącymi się z klasy pracującej, w których wskazano, że równoczesne studiowanie i praca prowadzą do problemów z koncentracją, trudności w dotrzymywaniu terminów, obniżonego zaangażowania w zasoby uczelni, a nawet ryzyka nieukończenia studiów w terminie lub rezygnacji z edukacji⁵².

⁴⁸ A. Ünsal, M. Tepetaş, M. Bal, D. Arslantaş, S. Sert, S.D. Gölbaşı, *Evaluation of work life balance and mental states of Eskişehir Tepebaşı municipality employees*, „Discover Mental Health” 2025, nr 5(1).

⁴⁹ T. Kalliath, P. Brough, *Work–life balance...*, op. cit., s. 323–327.

⁵⁰ E.N Tetteh, E.J.K Attiogbe, *Work–life balance...*, op. cit., s. 525–537.

⁵¹ Ibidem.

⁵² D.A Rockman, J.K Aderibigbe, C.O Allen-Ile, B. Mahembe, D.A Hamman-Fisher, *Working-class postgraduates'...*, op. cit.

Zaburzona równowaga życiowa ma również wyraźne konsekwencje psychiczne i emocjonalne. W badaniach nad studentami medycyny podkreślono, że połączenie obciążeń akademickich z zanurzeniem w środowisku klinicznym może zagrażać zarówno równowadze życiowej, jak i dobrostanowi studentów, a jeśli trudności te nie są odpowiednio wcześniej rozpoznane, mogą prowadzić do wypalenia i osłabienia empatii⁵³. W tej samej grupie badanej studenci opisywali własne doświadczenia stresu, lęku i poczucia przytłoczenia, co autor interpretuje jako możliwy sygnał nierozpoznanych przypadków wypalenia w części kohorty⁵⁴. Konsekwencje te nie są więc jedynie subiektywnym dyskomfortem, ale mogą dotyczyć głębszego osłabienia zasobów psychicznych potrzebnych do dalszego uczenia się i funkcjonowania zawodowego.

Osobną kategorię skutków stanowi utrata możliwości regeneracji i zacieranie granic między obowiązkami a życiem prywatnym. W badaniach studentów medycyny wskazano, że znaczna część nauki odbywa się w domu i w towarzystwie innych studentów, co sprzyja rozmyciu granic między pracą a odpoczynkiem i utrudnia „wyłączenie się” oraz rzeczywistą regenerację⁵⁵. W sytuacji, gdy student nie potrafi oddzielić czasu przeznaczonego na naukę od czasu wolnego, rośnie ryzyko przewlekłego zmęczenia oraz poczucia, że życie prywatne jest stale podporządkowane obowiązkom akademickim.

Ważnym skutkiem zaburzonej równowagi życiowej jest również nasilenie lęku o przyszłość. Badania nad studentami uniwersyteckimi wskazują, że lęk o przyszłość ma charakter długotrwały i wiąże się z poczuciem zagrożenia, braku kontroli nad własnym losem oraz przewidywaniem negatywnych zmian w życiu⁵⁶. Jednocześnie wykazano, że niższy poziom subiektywnego dobrostanu sprzyja wyższemu poziomowi lęku o przyszłość, natomiast wyższy dobrostan wiąże się z częstszym przeżywaniem pozytywnych emocji i lepszym radzeniem sobie ze stresem⁵⁷. Z perspektywy studentów oznacza to, że zaburzona równowaga życiowa może nie tylko pogarszać bieżące funkcjonowanie, ale także osłabiać poczucie bezpieczeństwa i sprawstwa wobec przyszłości.

W szerszej perspektywie długotrwały brak równowagi życiowej wpisuje się w szerszy obraz pogarszającej się kondycji psychicznej młodych dorosłych. W analizie poświęconej dobrostanowi młodych dorosłych wskazano, że problemy psychiczne studentów mogą mieć charakter przewlekły i narastający, a bez odpowiedniego

⁵³ A. Picton, *Work-life balance...*, op. cit., s. 1–12.

⁵⁴ Ibidem.

⁵⁵ Ibidem.

⁵⁶ A.B. Dalmiş, E. Büyükkatak, L. Sürücü, *Psychological Resilience...*, op. cit.

⁵⁷ Ibidem.

wsparcia część z nich doświadcza chronicznych lub pogarszających się objawów, przy jednocześnie niskim poziomie poszukiwania pomocy⁵⁸. To pokazuje, że konsekwencje zaburzonej równowagi życiowej nie powinny być traktowane jako marginalny koszt intensywnego studiowania, lecz jako realne zagrożenie dla jakości życia i rozwoju młodych ludzi.

Prezentacja wyników badań

Celem badania było rozpoznanie czynników kształtujących poczucie równowagi życiowej studentów w warunkach rosnących wymagań edukacyjnych i zawodowych, określenie przejawów przeciążenia i sposobów radzenia sobie oraz wskazanie form wsparcia oczekiwanych od uczelni i pracodawców.

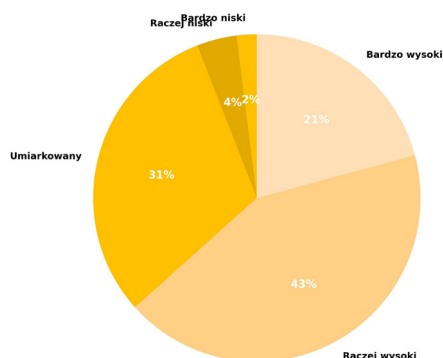
Problem badawczy sformułowano następująco: jakie czynniki w największym stopniu kształtują poczucie równowagi życiowej studentów Politechniki Łódzkiej w warunkach rosnących wymagań edukacyjnych i zawodowych?

Badanie przeprowadzono w kwietniu 2026 roku metodą badań ankietowych, z wykorzystaniem techniki CAWI. Kwestionariusz obejmował 24 pytania zamknięte i półotwarte, a wyniki analizowano za pomocą statystyki opisowej, uwzględniającej liczebności i odsetki odpowiedzi. Dobór próby miał charakter celowy i ochotniczy, dlatego rezultatów nie należy uogólniać na całą populację studentów Politechniki Łódzkiej.

W badaniu uczestniczyło 101 respondentów: 51 kobiet, 47 mężczyzn oraz 3 osoby, które wybrały odpowiedź „inna / wolę nie podawać”. Badani mieli od 18 do 40 lat, przy czym dominowały osoby w wieku 20–23 lat. Studenci stacjonarni stanowili 99 osób, a niestacjonarni 2 osoby. Najliczniejszą grupę tworzyli uczestnicy studiów licencjackich i inżynierskich – 73 osoby; ponadto udział wzięło 18 studentów studiów magisterskich i 10 doktorantów. Respondenci reprezentowali różne wydziały Politechniki Łódzkiej, najliczniej Wydział Fizyki Technicznej, Informatyki i Matematyki Stosowanej, Wydział Elektrotechniki, Elektroniki, Informatyki i Automatyki oraz Wydział Mechaniczny. Pracę zawodową podejmowały 34 osoby, najczęściej dorywczo lub w wymiarze 21–30 godzin tygodniowo.

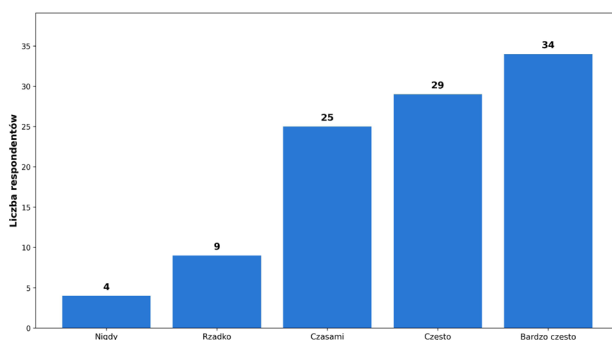
⁵⁸ L.S Pagani, N. Kazandjian, S. Geoffrion, T.A Barnett, *Early Adulthood and Care Giving Professions in the 21st Century: Mental Wellness as an Institutional Priority and Reward Strategy*, „Inquiry: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing” 2025, nr 62.

Wykres 1. Ocena obciążenia obowiązkami związanymi ze studiami



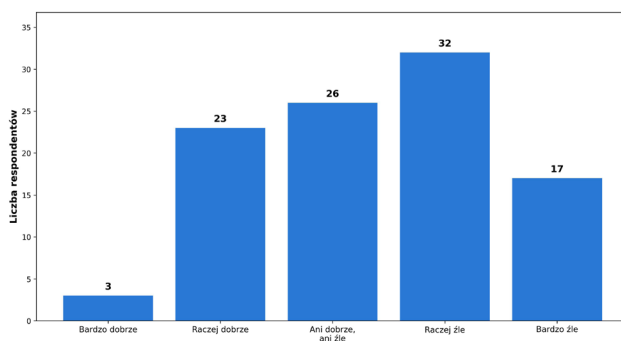
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 2. Występowanie trudności w pogodzeniu studiów z życiem prywatnym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

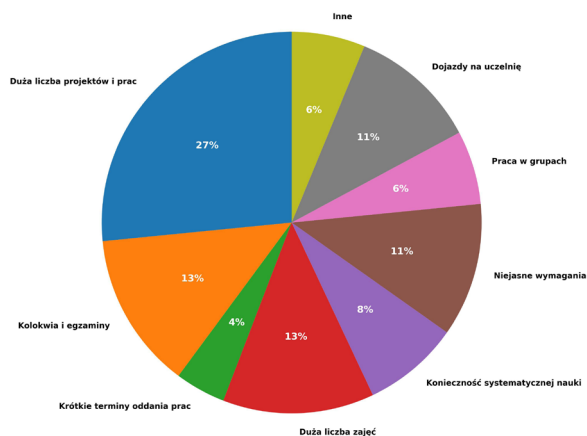
Wykres 3. Ocena równowagi pomiędzy studiami a życiem prywatnym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

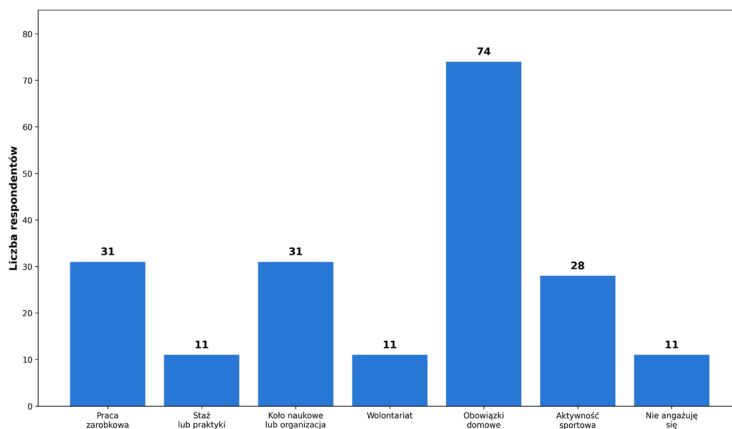
Większość respondentów oceniła obciążenie obowiązkami związanymi ze studiami jako raczej wysokie (43%) lub bardzo wysokie (21%) (Wykres 1). Trudności w godzeniu nauki z życiem prywatnym występowały często u 29 osób i bardzo często u 34 osób (Wykres 2). Ogólną równowagę negatywnie oceniło 49 badanych, pozytywnie 26, a neutralnie również 26 (Wykres 3). Wyniki wskazują, że problem dotyczy znacznej części badanej grupy.

Wykres 4. Najbardziej obciążające elementy studiowania



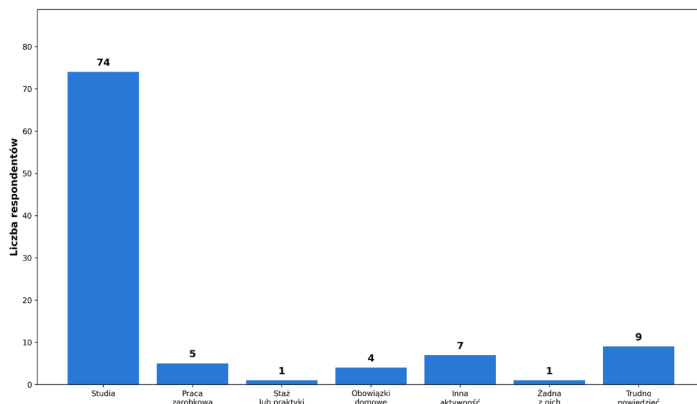
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 5. Aktywności poza studiami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

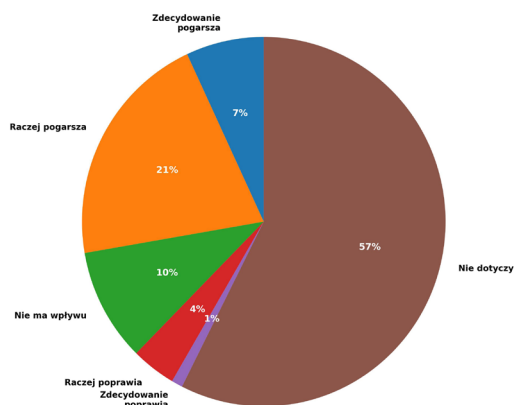
Wykres 6. Aktywności ograniczające czas wolny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W pytaniach przedstawionych na Wykresach 4 i 5 można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Najbardziej obciążające okazały się projekty i prace zaliczeniowe – 68 wskazań, a następnie kolokwia i egzaminy – 34, duża liczba zajęć obowiązkowych – 33, niejasne wymagania prowadzących – 29 oraz dojazdy – 28. Poza studiami respondenci najczęściej wykonywali obowiązki domowe lub opiekuńcze – 74 wskazania; pracę zarobkową i działalność studencką wskazano po 31 razy, a intensywną aktywność sportową 28 razy. Mimo tych aktywności to studia najczęściej uznawano za obszar najbardziej ograniczający czas wolny – 74 odpowiedzi (Wykres 6).

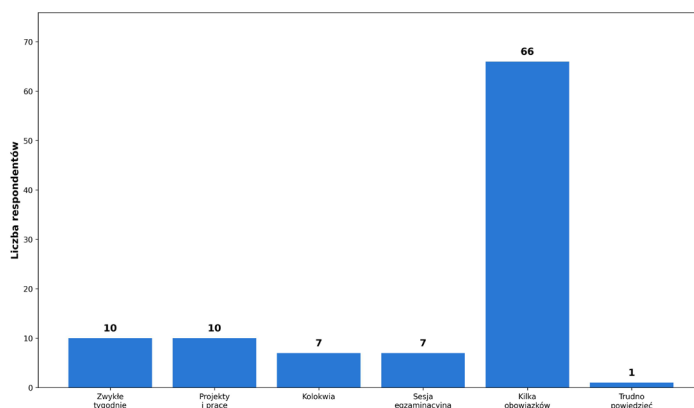
Wykres 7. Wpływ pracy zarobkowej na równowagę



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wśród respondentów, których dotyczyło pytanie, praca zarobkowa była najczęściej oceniana jako czynnik pogarszający równowagę między studiami a życiem prywatnym (Wykres 7). Mimo korzyści finansowych i rozwojowych może ona ograniczać czas przeznaczany na naukę, odpoczynek i inne sfery życia.

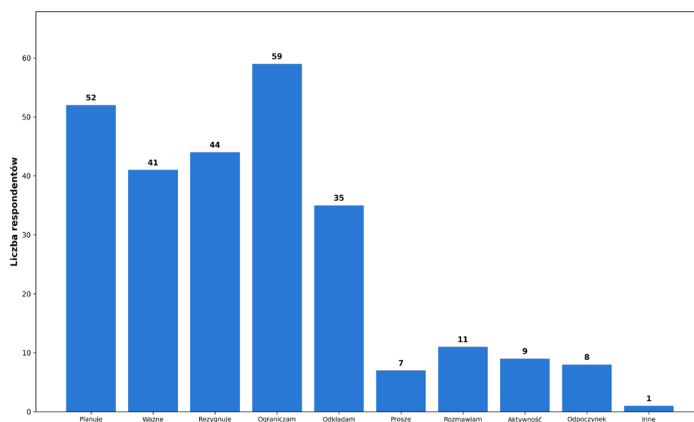
Wykres 8. Sytuacje powodujące odczuwanie przeciążenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najczęstszą sytuacją wywołującą przeciążenie było nakładanie się kilku obowiązków jednocześnie – 66 wskazań (Wykres 8). Głównym problemem okazała się zatem kumulacja zadań i ich nierównomierne rozłożenie w czasie, a nie pojedynczy rodzaj aktywności.

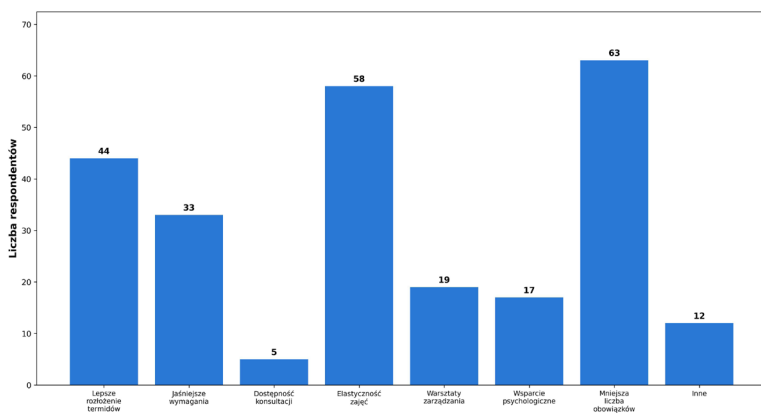
Wykres 9. Działania podejmowane przez studentów przy zbyt dużej liczbie obowiązków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

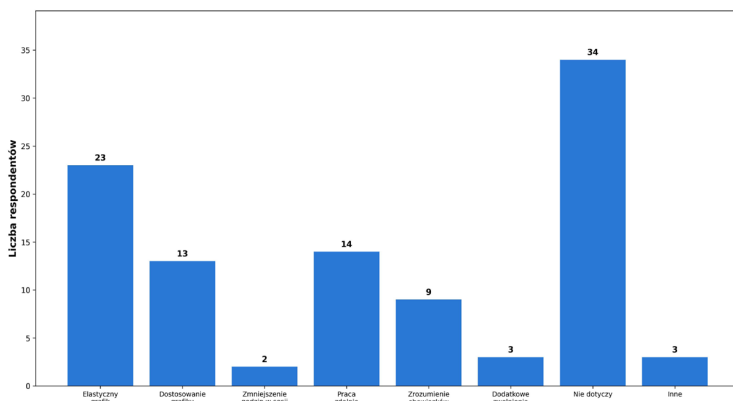
Najczęstszym sposobem reagowania na nadmiar obowiązków było ograniczanie odpoczynku lub snu – 59 wskazań (Wykres 9), co w dłuższej perspektywie może pogarszać samopoczucie i regenerację. Respondenci często planowali również zadania i ustalali priorytety – 52 wskazania, rezygnowali z części aktywności – 44 oraz koncentrowali się na najważniejszych obowiązkach – 41.

Wykres 10. Działania uczelni w celu poprawy równowagi życiowej studentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wykres 11. Działania pracodawców w celu poprawy równowagi życiowej studentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W odniesieniu do uczelni najczęściej oczekiwano ograniczenia liczby nakładających się obowiązków – 63 wskazania, większej elastyczności organizacji zajęć – 58, lepszego rozłożenia terminów – 44 oraz jaśniejszych zasad zaliczeń – 33 (Wykres 10). Od pracodawców oczekiwano przede wszystkim elastycznego grafiku – 23 wskazania,

możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej – 14 oraz dostosowania czasu pracy do planu zajęć – 13 (Wykres 11).

Odpowiedzi wskazują, że wsparcie powinno przede wszystkim ograniczać konflikt między czasem pracy i nauki. Kluczowe są rozwiązania zwiększające przewidywalność obowiązków i umożliwiające dostosowanie aktywności zawodowej do rytmu studiowania.

Wnioski i rekomendacje

Przegląd literatury oraz wyniki badania własnego wskazują, że zachowanie równowagi życiowej przez studentów jest wyraźnie utrudnione przez kumulację obowiązków edukacyjnych, ograniczenie czasu wolnego oraz trudności w godzeniu nauki z innymi obszarami życia. Szczególnie obciążające okazują się nakładające się na siebie obowiązki, krótkie terminy zaliczeń oraz duża liczba projektów i prac wykonywanych w tym samym czasie. Uzyskane wyniki pozostają zgodne z ustaleniami literatury, w której podkreśla się, że przeciążenie obowiązkami edukacyjnymi i zawodowymi ogranicza możliwość regeneracji, nasila stres i może pogarszać jakość funkcjonowania akademickiego.

Badanie własne pokazuje również, że trudności w utrzymaniu równowagi życiowej nie mają wyłącznie charakteru organizacyjnego, lecz wiążą się także z kosztami psychicznymi. W odpowiedziach respondentów widoczna była tendencja do ograniczania odpoczynku i snu w celu sprostanienia wymaganiom, co należy uznać za strategię krótkoterminowo adaptacyjną, ale długofalowo niekorzystną. Literatura wskazuje, że tego rodzaju funkcjonowanie może prowadzić do przewlekłego zmęczenia, trudności z koncentracją, obniżenia dobrostanu, a nawet zwiększonego ryzyka wypalenia.

Istotnym wnioskiem jest to, że badani nie postrzegają równowagi życiowej wyłącznie jako rezultatu indywidualnego zarządzania czasem. Znaczna część trudności wynika z organizacji procesu studiowania, dlatego zasadne są lepsza koordynacja terminów, większa elastyczność zajęć, ograniczenie kumulacji zadań i jaśniejsze wymagania. Studentom pracującym potrzebne są również elastyczne grafiki i możliwość dostosowania pracy do planu studiów. Działania rozwijające umiejętność planowania oraz radzenia sobie ze stresem powinny uzupełniać, a nie zastępować rozwiązania systemowe; ważna pozostaje także dostępność wsparcia psychologicznego.

Uzyskane wyniki pozwalają odpowiedzieć na problem badawczy: poczucie równowagi życiowej studentów jest kształtowane przede wszystkim przez organizację procesu studiowania, kumulację obowiązków w krótkim czasie, aktywność zawodową, możliwość odpoczynku oraz wsparcie ze strony uczelni, pracodawców i bliskich.

Ze względu na celowy i ochotniczy dobór próby wnioski odnoszą się do badanej grupy, ale wskazują obszary wymagające dalszych analiz i działań praktycznych.

Z perspektywy rekomendacji praktycznych zasadne wydaje się ograniczanie przeciążenia wynikającego ze sposobu organizacji zajęć i zaliczeń, zwłaszcza poprzez lepszą koordynację terminów, większą przewidywalność wymagań oraz zmniejszanie kumulacji zadań w tych samych okresach semestru. Wskazane jest również rozwijanie działań wspierających studentów w zakresie planowania pracy, ustalania priorytetów i radzenia sobie ze stresem, jednak nie powinny one zastępować działań systemowych. Literatura podkreśla, że skuteczne wspieranie równowagi życiowej wymaga jednoczesnego uwzględnienia zasobów jednostki i jakości środowiska instytucjonalnego.

Uzasadnione jest także wzmacnianie dostępności wsparcia psychologicznego oraz tworzenie bardziej elastycznych rozwiązań dla studentów łączących naukę z pracą zawodową. W świetle uzyskanych wyników można przyjąć, że równowaga życiowa studentów powinna być traktowana jako istotny obszar oddziaływań uczelni, ponieważ jej poziom wpływa nie tylko na efektywność studiowania, lecz również na dobrostan i jakość codziennego funkcjonowania studentów.

Podsumowanie

Problematyka równowagi życiowej studentów zyskuje na znaczeniu wraz ze wzrostem wymagań edukacyjnych i zawodowych. Analiza literatury potwierdza, że work-life balance ma charakter subiektywny i dynamiczny, a w przypadku studentów obejmuje godzenie nauki, pracy, życia prywatnego i odpoczynku. Jej poziom pozostaje ściśle związany z dobrostanem i zdolnością radzenia sobie ze stresem.

Wyniki badania pokazały, że dla znacznej części respondentów utrzymanie równowagi stanowi realne wyzwanie. Głównymi źródłami obciążenia były kumulacja obowiązków, duża liczba projektów i krótkie terminy, natomiast częstą reakcją było ograniczanie odpoczynku i snu. Studenci oczekiwali przede wszystkim lepszej organizacji procesu kształcenia oraz elastyczności ze strony pracodawców.

Równowaga życiowa nie powinna być rozpatrywana wyłącznie w kategoriach indywidualnej zaradności. Jej wspieranie wymaga jednoczesnego wzmacniania kompetencji studentów, poprawy organizacji studiowania, dostosowywania pracy do obowiązków akademickich i zapewnienia dostępnego wsparcia psychologicznego. Stanowi ona ważny warunek efektywnego studiowania, dobrostanu i możliwości rozwojowych młodych ludzi.

Bibliografia

- Dalmış A.B., Büyükatrak E., Sürücü L., *Psychological Resilience and Future Anxiety Among University Students: The Mediating Role of Subjective Well-Being*, „Behavioral Sciences” 2025, nr 15(3).
- Gawlik R., Jacobsen G., *Work-life balance decision-making of norwegian students: Implications for human resources management*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2016, nr 4(4), s. 153–170.
- Haider Z., Dasti R., *Mentoring, research self-efficacy, work-life balance and psychological well-being of doctoral program students*, „International Journal of Mentoring and Coaching in Education” 2022, nr 11(2), s. 170–182.
- Jamunarani H.S., Rajeena S., *Flexible work arrangements and their impact on women's job satisfaction and quality of life: The mediating role of work-life balance*, „Problems and Perspectives in Management” 2025, nr 23(3), s. 130–144.
- Kalliath T., Brough P., *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*, „Journal of Management & Organization” 2008, nr 14(3), s. 323–327.
- Le Roux I., *Coaching as support for postgraduate students: A case study*, „SA Journal of Human Resource Management” 2018, nr 16.
- Maheshwari H., Soral A., *Work Life Balance and Well Being of Female Academicians in Higher Educational Institutes: A Mixed Method Research*, „Journal of Psychosocial Research” 2024, nr 19(2), s. 483–491.
- Mohan R., Nagadeepa C., Sujit A., *Overcoming the Widening Academic Research and Participation Gap: Indian Working Women's Barriers in Undertaking Up-Skilling*, „Journal of International Women's Studies” 2020, nr 21(5), s. 79–87.
- Mordi T., Ajibade T.B., Olatunji D.A., Sani K.F., Mordi C.N.O., Akhtar M.N., *A comparative study of the work-life balance experiences and coping mechanisms of Nigerian and British single student-working mothers*, „Career Development International” 2023, nr 28(2), s. 217–233.
- Pagani L.S., Kazandjian N., Geoffrion S., Barnett T.A., *Early Adulthood and Care Giving Professions in the 21st Century: Mental Wellness as an Institutional Priority and Reward Strategy*, „Inquiry: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing” 2025, nr 62.
- Picton A., *Work-life balance in medical students: self-care in a culture of self-sacrifice*, „BMC Medical Education” 2021, nr 21, s. 1–12.
- Rockman D.A., Aderibigbe J.K., Allen-Ile C.O., Mahembe B., Hamman-Fisher D.A., *Working-class postgraduates' perceptions of studying while working at a selected university*, „SA Journal of Human Resource Management” 2022, nr 20.
- Tetteh E.N., Attiogbe E.J.K., *Work-life balance among working university students in Ghana*, „Higher Education, Skills and Work-Based Learning” 2019, nr 9(4), s. 525–537.

Ünsal A., Tepetaş M., Bal M., Arslantaş D., Sert S., Gölbaşı Koç S.D., *Evaluation of work life balance and mental states of Eskişehir Tepebaşı municipality employees*, „Discover Mental Health” 2025, nr 5(1).

STUDENTS' LIFE BALANCE IN THE CONTEXT OF INCREASING EDUCATIONAL AND PROFESSIONAL DEMANDS

Abstract: The aim of the article is to identify the factors shaping students' sense of life balance in the context of increasing educational and professional demands, as well as to determine related symptoms of stress, coping strategies and expected forms of support. The theoretical part discusses the concepts of work-life balance and well-being, emphasizing their importance for students who combine studying, work and private life. The empirical study was conducted in April 2026 among students of Lodz University of Technology, using an online questionnaire. The results indicate that the main difficulties in maintaining life balance are associated with the accumulation of academic duties, short deadlines, psychological overload and limited time for rest. Professional activity is also important, as some students perceive it as a factor that makes it more difficult to reconcile different areas of life. The article highlights the need for greater organizational flexibility on the part of universities and employers, as well as for measures supporting students' well-being.

Keywords: life balance, work-life balance, students, well-being, stress, educational demands, professional activity

YEVHEN BARANOVSKYI

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0002-7598-6321

EKONOMIA SZCZĘŚCIA JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ORGANIZACJĄ

Streszczenie: Artykuł podejmuje problematykę ekonomii szczęścia jako innowacyjnego instrumentu wspierającego zrównoważone zarządzanie współczesnymi organizacjami. Celem pracy jest analiza znaczenia dobrostanu pracowników dla wyników ekonomicznych i operacyjnych przedsiębiorstw w kontekście realizacji strategii ESG. W oparciu o literaturę przedmiotu oraz analizę danych z raportów rynkowych z lat 2022-2025, omówiono korzyści finansowe płynące z inwestycji w kapitał ludzki, takie jak redukcja kosztów rotacji, spadek absencji oraz wzrost produktywności. Zwrócono również uwagę na wyzwania i ryzyka, w tym zjawisko pozornych działań prospołecznych. Ekonomia szczęścia została zaprezentowana nie jako miękki aspekt HR, lecz jako kluczowy element budowania długoterminowej konkurencyjności i rezyliencji firmy.

Słowa kluczowe: ekonomia szczęścia, dobrostan, zrównoważone zarządzanie, ESG, kapitał ludzki

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach wysokiej zmienności regulacyjnej, rynkowej i społecznej. Wraz z rozwojem koncepcji zrównoważonego zarządzania coraz większego znaczenia nabiera nie tylko wynik finansowy, lecz także sposób traktowania kapitału ludzkiego. W ramach strategii ESG szczególnie istotny staje się filar społeczny, obejmujący m.in. dobrostan pracowników, jakość środowiska pracy, poziom zaangażowania oraz ograniczanie ryzyk związanych z rotacją, absencją i wypaleniem zawodowym.

W tym kontekście użyteczne okazuje się podejście ekonomii szczęścia, które pozwala analizować dobrostan nie jako wyłącznie „miękki” element zarządzania zasobami ludzkimi, lecz jako czynnik wpływający na efektywność organizacji. Zadowolenie z pracy, poczucie sensu, relacje społeczne i kondycja psychofizyczna pracowników mogą przekładać się na produktywność, lojalność oraz odporność przedsiębiorstwa na kryzysy.

Celem artykułu jest analiza ekonomicznych skutków wdrażania zasad ekonomii szczęścia w organizacjach oraz ocena ich znaczenia dla zrównoważonego zarządzania. W opracowaniu sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jak poziom dobrostanu pracowników wpływa na wybrane wskaźniki przedsiębiorstwa?
- W jaki sposób dobrostan psychiczny pracowników łączy się ze strategiami zrównoważonego rozwoju i raportowaniem niefinansowym?
- Jakie są główne wyzwania i zagrożenia związane z wdrażaniem narzędzi ekonomii szczęścia?

W artykule zastosowano analizę danych zastanych oraz porównawczą analizę treści raportów rynkowych z lat 2022-2025. Dobór źródeł miał charakter celowy i obejmował raporty dotyczące zaangażowania pracowników, dobrostanu psychofizycznego oraz praktyk ESG w obszarze zatrudnienia. Wykorzystano m.in. raporty Instytutu Gallupa, Benefit Systems, Infuture Institute oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu.

W pierwszej części omówiono podstawy teoretyczne ekonomii szczęścia i pomiaru dobrostanu. Następnie przedstawiono ekonomiczne skutki dobrostanu pracowników, jego znaczenie w strategiach ESG oraz bariery wdrażania tych rozwiązań, w tym zjawisko wellbeing-washingu.

Od zysku do dobrostanu: kapitał ludzki i jakość życia w ujęciu współczesnej ekonomii

Przez całe dekady główny nurt klasycznej ekonomii utożsamiał dobrobyt z wielkością dochodu oraz wskaźnikami makroekonomicznymi, w centrum stawiając produkt krajowy brutto¹. Współcześnie jednak badacze dostrzegają, że wskaźniki oparte wyłącznie na wzroście produkcji i dochodów są dalece niewystarczające dla pełnego scharakteryzowania sytuacji społeczno-ekonomicznej państw oraz

¹ K. Włodarczyk, *Ekonomia wobec poczucia szczęścia*, „Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny”, z. 4, 2014, s. 349.

realnej pomyślności ich obywateli². Wzrost gospodarczy nie zawsze idzie w parze ze wzrostem zadowolenia, co wymusiło na ekonomistach poszukiwanie nowych miar dobrobytu³.

Niewystarczalność samego PKB jako miary rozwoju skłoniła organizacje międzynarodowe do tworzenia alternatywnych wskaźników uwzględniających jakość życia i dobrostan. Do najbardziej znanych należą Wskaźnik Rozwoju Społecznego (HDI), Światowy Wskaźnik Szczęścia (Happy Planet Index - HPI) czy Indeks Rozwoju Społecznego (Social Progress Index - SPI)⁴.

Zdefiniowanie pojęć takich jak „szczęście” czy „jakość życia” nastrocza wielu trudności badawczych, co wynika z ich silnie subiektywnego charakteru. W naukach ekonomicznych i społecznych przyjęło się jednak operacyjnie rozróżniać obiektywny wymiar jakości życia (odnoszący się do materialnych warunków bytu, infrastruktury i zabezpieczenia egzystencjalnego) oraz wymiar subiektywny, stanowiący wewnętrzną, psychologiczną ocenę stopnia zaspokojenia tych potrzeb przez samą jednostkę⁵. W podobnym kierunku zmierza koncepcja A. Sena, zgodnie z którą dobrobyt należy rozumieć nie tylko jako posiadanie dóbr, lecz także jako realną możliwość prowadzenia godnego i autonomicznego życia⁶.

Rosnące zainteresowanie subiektywnym dobrostanem dało początek nowej i prężnie rozwijającej się dziedzinie badawczej, określanej jako ekonomia szczęścia, analizującej czynniki wpływające na subiektywne poczucie dobrostanu i satysfakcji z życia narzędziami wykraczającymi poza tradycyjne wskaźniki - takie jak PKB czy poziom dochodów. W klasycznej ekonomii od czasów utylitaryzmu dominowało założenie, że wyższy dochód i większa konsumpcja zawsze przekładają się na wyższy poziom zadowolenia. Teza ta została jednak kategorycznie zakwestionowana przez R. Easterlina, który dowiódł, że choć wewnątrz danego społeczeństwa osoby zamożniejsze są z reguły szczęśliwsze od ubogich, to w perspektywie długoterminowej wzrost gospodarczy całego państwa nie prowadzi do proporcjonalnego zwiększenia poczucia szczęścia jego obywateli. Zjawisko to, nazwane paradoksem Easterlina, tłumaczy się przede wszystkim procesem adaptacji, w którym jednostki bardzo szybko przyzwyczajają się do wyższego standardu życia, co błyskawicznie podnosi ich aspiracje i sprawia, że dotychczasowy poziom konsumpcji przestaje dawać satysfakcję⁷.

² E. Polak, *Ekonomiczne i pozaekonomiczne mierniki jakości życia - na wybranych przykładach*, Bydgoszcz 2020, s. 107-108.

³ K. Włodarczyk, op. cit., s. 347-350.

⁴ E. Polak, op. cit., s. 109-118.

⁵ A. Sompolska-Rzechuła, op. cit., s. 130-131.

⁶ A. Sompolska-Rzechuła, op. cit., s. 135-136.

⁷ J. Czapiński, *Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa*, 2012, s. 51-64.

Co więcej, ludzie czerpią satysfakcję głównie ze statusu relatywnego, porównując swój majątek do bezpośredniego otoczenia, a nie z jego bezwzględnej wartości⁸.

Dogłębną analizę i wyjaśnienie tej relacji oferuje „cebulowa teoria szczęścia” J. Czapieńskiego, według której ogólna wola życia zależy od wrodzonego, biologicznego potencjału, stanowiącego najgłębszą warstwę osobowości. Warunki ekonomiczne, jako warstwy zewnętrzne, działają w sposób zróżnicowany w zależności od poziomu rozwoju. Pieniądze w sposób wyraźny podnoszą jakość życia w uboższych społeczeństwach, ponieważ pozwalają zaspokoić elementarne potrzeby bytowe. Jednak po przekroczeniu pewnego progu zaspokojenia potrzeb mechanizm ten ulega całkowitemu odwróceniu: to wysoki poziom dobrostanu psychicznego staje się kluczowym zasobem, który warunkuje dalszy sukces ekonomiczny i życiowy. W bogatych społeczeństwach to więc nie same pieniądze dają szczęście, ale wyjściowe poczucie szczęścia i silna motywacja wewnętrzna przekładają się na wyższe zarobki i większą produktywność⁹.

Tymczasem badania empiryczne jednoznacznie wskazują, że nadmierny materializm i pogoń za dobrami ostentacyjnymi w ostatecznym rozrachunku obniżają realny dobrostan, potęgując stres i uczucie wyobcowania. O długotrwałej satysfakcji decydują w znacznie większym stopniu relacje społeczne, przyjaźnie, udane życie rodzinne oraz ogólne zdrowie psychofizyczne jednostki¹⁰. W tej perspektywie kapitał ludzki - definiowany w kategoriach ekonomicznych jako wartość bieżąca oczekiwanych przyszłych dochodów - jest nierozłącznie związany z kondycją mentalną pracownika¹¹. Zrozumienie założeń ekonomii szczęścia sugeruje, że pracownicy, którzy czują się zaangażowani, doceniani i po prostu szczęśliwi w miejscu pracy, osiągają wyższą produktywność i innowacyjność. Kształtowanie środowiska sprzyjającego dobrostanowi staje się zatem twardym narzędziem zarządczym, warunkującym długoterminowy sukces i rezyliencję nowoczesnej organizacji.

Ekonomiczne skutki dobrostanu pracowników

Ekonomia szczęścia przestaje być domeną rozważań teoretycznych w momencie, gdy zjawiska takie jak zaangażowanie, satysfakcja i stres zostają wprowadzane do mierzalnych wskaźników operacyjnych. Z punktu widzenia finansów przedsiębiorstwa, niski poziom dobrostanu pracowników generuje istotne koszty ukryte, a sam

⁸ E. Krok, op. cit., s. 50-51.

⁹ J. Czapieński, op. cit., s. 77-81.

¹⁰ E. Polak, op. cit., s. 123.

¹¹ J. Czapieński, op. cit., s. 145-146.

brak zaangażowania kadry w skali globalnej przekłada się na znaczące straty. Zgodnie z szacunkami Instytutu Gallupa z 2023 roku, niski poziom zaangażowania kosztuje globalną gospodarkę 8,8 biliona dolarów rocznie, co stanowi aż 9% światowego PKB¹². Rok później wartość ta wzrosła już do poziomu 8,9 biliona dolarów¹³.

Tabela 1. Dynamika wskaźników zaangażowania i zjawiska „Quiet Quitting”: Europa na tle średniej globalnej (2022-2025).

Rok	Zaangażowanie globalne	Zaangażowanie w Europie	Brak zaangażowania w Europie (Quiet Quitting)
2022	21%	14%	Brak wyodrębnionych danych
2023	23%	13%	72%
2024	23%	13%	72%
2025	21%	13%	73%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów State of the Global Workplace z lat 2022-2025.

Analiza szeregów czasowych z Tabeli 1 pokazuje, że podczas gdy globalny wskaźnik zaangażowania po pandemii osiągnął poziom ok. 21-23%, rynek europejski doświadczył na poziomie zaledwie 13-14%. Zjawisko biernego wykonywania obowiązków zawodowych (quiet quitting) w Europie są na relatywnie wysokim poziomie, obejmując w latach 2023-2025 od 72% do 73% badanych pracowników. Oznacza to, że wysoki stopień ochrony prawnej pracowników na kontynencie europejskim nie rekompensuje deficytów w kulturze organizacyjnej. Systemowe regulacje prawne, silne związki zawodowe oraz instytucjonalne zabezpieczenia socjalne skutecznie chronią formalno-ekonomiczny status pracownika (np. stabilność zatrudnienia, wymiar urlopów czy transparentność wynagrodzeń), jednak nie kształtują one automatycznie emocjonalnego przywiązania do organizacji. Poziom zaangażowania oraz dynamika zjawiska quiet quittingu są determinowane przez czynniki mikrostrukturalne - przede wszystkim przez jakość codziennego zarządzania, styl przywództwa, relacje z przełożonymi oraz poczucie autonomii i sensu wykonywanych zadań.

Najnowsze analizy wskazują, że wraz ze spadającym poczuciem dobrostanu spada też zaangażowanie kadry, przyspieszając wypalenie zawodowe oraz rosnącą rotację w firmach, generując ogromne obciążenia¹⁴. Analiza wpływu dobrostanu na finanse organizacji najpełniej zarysowuje się w trzech kluczowych obszarach: kosztach absencji, wskaźnikach rotacji oraz poziomie produktywności i innowacyjności.

¹² GALLUP, *State of the Global Workplace*, 2023, s. 4.

¹³ GALLUP, *State of ...*, 2024, s. 5.

¹⁴ Infuture Institute, *Dobrostan Polek i Polaków*, 2024, s. 4.

Na przykład, stres, wypalenie zawodowe oraz brak równowagi między życiem prywatnym a zawodowym, korelują ze wzrostem liczby zwolnień lekarskich. W 2021 roku same zaburzenia psychiczne i zaburzenia zachowania były powodem ponad 25 milionów dni absencji chorobowej w Polsce. Równie kosztownym zjawiskiem z perspektywy pracodawcy jest prezentyzm, czyli sytuacja, w której pracownik stawia się w pracy mimo skrajnego przemęczenia, co obniża jego efektywność i generuje ukryte straty dla budżetu operacyjnego firmy. Analiza popandemicznych potrzeb pracowników dowodzi, że zmęczenie stało się w organizacjach realną barierą rozwojową. Co więcej, aż 35% pracujących Polaków przyznawało, że ma poczucie znużenia i wykończenia po pracy kilka razy w tygodniu, a co piąty pracownik odczuwał zmęczenie jeszcze przed rozpoczęciem swoich obowiązków. Dodatkowym obciążeniem jest fakt, że zaledwie 18-20% pracowników nie wykazywało żadnych symptomów wypalenia zawodowego, podczas gdy 60-70% znajdowało się już w tym procesie na różnym jego etapie¹⁵.

Obserwowane zjawisko wzmożonej rotacji kadr wyraźnie pokazuje, że specjaliści coraz częściej opuszczają organizacje, które nie traktują ich dobrostanu priorytetowo. Zastąpienie doświadczonego pracownika wiąże się z wysokimi kosztami rekrutacji, spadkiem produktywności zespołu w okresie przejściowym oraz utratą unikalnej wiedzy organizacyjnej. Z drugiej strony, rzetelne dbanie o kondycję mentalną zespołu przekłada się na jego zyskowność - globalne badania dowodzą, że organizacje posiadające zaangażowanych pracowników notują o 23% wyższe zyski w porównaniu do jednostek biznesowych zatrudniających pracowników mierzących się z niskim morale¹⁶.

Działania z zakresu ekonomii szczęścia nie mogą być więc traktowane wyłącznie jako miękkie inicjatywy wizerunkowe. Są one w istocie strategicznym narzędziem optymalizacji zysków, które poprzez mierzalną poprawę wskaźników HR buduje długoterminową odporność i przewagę rynkową nowoczesnego przedsiębiorstwa.

Szczęście pracownika w kontekście zrównoważonego zarządzania (ESG)

Współczesna koncepcja zrównoważonego zarządzania ewoluuje od wąsko rozumianej ochrony środowiska w stronę kompleksowego modelu ESG (ang. *Environmental, Social and Corporate Governance*). W tym ujęciu dobrostan pracowników staje się fundamentem filaru społecznego („S”), odpowiadającego za relacje z kapitałem

¹⁵ Raport Benefit Systems z badania Kantar i Minds&Roses, *ZMĘCZENI, OBOJĘTNI, NIEZAANGAŻOWANI. Postpandemiczne potrzeby pracowników*, 2022, s. 5-7.

¹⁶ GALLUP, *State of...*, 2022, s. 4.

ludzkim¹⁷. Realizacja strategii zrównoważonego rozwoju wymaga od organizacji odejścia od doraźnych działań na rzecz systemowego dbania o dobrostan, co znajduje odzwierciedlenie w nowoczesnych standardach raportowania niefinansowego. Ekonomia szczęścia dostarcza w tym obszarze twardych mierników, które pozwalają ocenić efektywność zarządzania ludźmi nie tylko poprzez krótkoterminowy zysk, ale przez pryzmat odporności psychicznej i stabilności kadr.

Z perspektywy zrównoważonego rozwoju, kluczowym wyzwaniem dla kadry zarządzającej jest budowa organizacji opartej na zaangażowaniu, a nie na wycisku kapitału ludzkiego. Jak wykazują analizy makroekonomiczne, przedsiębiorstwa, które w swoich strategiach uwzględniają dobrostan psychofizyczny pracowników, lepiej radzą sobie w sytuacjach kryzysowych, wykazując się wyższą odpornością organizacyjną¹⁸. Wdrażanie narzędzi wspierających szczęście w miejscu pracy wpisuje się w dążenie do wysokiej jakości życia wszystkich interesariuszy, co jest jednym z priorytetów krajowych i międzynarodowych polityk rozwoju. Takie podejście pozwala firmom nie tylko dostosować się do wymogów rynkowych, ale przede wszystkim budować trwałą przewagę konkurencyjną opartą na lojalnych i zintegrowanych zespołach.

W kontekście filaru społecznego ESG szczególnie istotne staje się monitorowanie wskaźników dotyczących zdrowia psychicznego, praw pracowniczych oraz satysfakcji z pracy. Organizacje są dziś poddawane presji ze strony inwestorów i regulatorów, aby raportować dane dotyczące dobrostanu w sposób równie rzetelny, jak ma to miejsce w przypadku danych finansowych¹⁹. Nieobecność działań wspierających szczęście pracowników prowadzi do wzrostu ryzyka operacyjnego, takich jak wypalenie zawodowe czy wysoka rotacja, które finalnie negatywnie wpływają na wycenę rynkową przedsiębiorstwa²⁰. Zrównoważone zarządzanie w duchu ekonomii szczęścia oznacza zatem traktowanie kosztów programów wellbeingowych jako inwestycji w kapitał społeczny, która w długim terminie minimalizuje ryzyka kadrowe i podnosi wartość niematerialną firmy. Tendencję tę można zaobserwować, analizując zbiory dobrych praktyk zgłaszanych corocznie przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na polskim rynku (Tabela 2).

¹⁷ E. Polak, op. cit., s. 108.

¹⁸ A. Sompolska-Rzechuła, op. cit., 129.

¹⁹ Infuture Institute, op. cit., s. 10.

²⁰ GALLUP, *State of ...*, 2024, s. 2.

Tabela 2. Działania polskich przedsiębiorstw na rzecz dobrostanu - analiza zgłaszanych praktyk w obszarze zatrudnienia (2022-2024)

Rok	Całkowita liczba zgłoszonych dobrych praktyk ESG	Liczba praktyk w obszarze „Praktyki z zakresu pracy” / Własne zasoby pracownicze	Udział praktyk pracowniczych w ogólnej strukturze raportowanych działań
2022	1705	419	24,5%
2023	1046	249	23,8%
2024	957	228	23,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie corocznych raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu za lata 2022-2024.

Na podstawie zestawienia danych z raportów Forum Odpowiedzialnego Biznesu z lat 2022-2024 wykazano stabilny trend w strukturach raportowania działań niefinansowych. Inicjatywy skupione wokół miejsc pracy, warunków zatrudnienia oraz zdrowia pracowników stanowiły nieprzerwanie blisko 24% wszystkich zgłaszanych przez firmy dobrych praktyk w obszarze odpowiedzialnego biznesu. Dowodzi to, że kapitał ludzki i dbałość o szeroko pojęty dobrostan postrzegane są jako jeden z filarów zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki.

Należy podkreślić, że raportowanie tych kwestii ulega systematycznej instytucjonalizacji w związku z wdrażaniem europejskiej dyrektywy CSRD oraz ujednoliconych standardów ESRS. Zgodnie z nowymi przepisami przedsiębiorstwa zobligowane są do uwzględniania w dokumentacji niefinansowej szczegółowych informacji na temat własnej siły roboczej (standard ESRS S1), w tym bezpieczeństwa, higieny pracy oraz programów wsparcia zdrowia psychofizycznego. Integracja założeń ekonomii szczęścia z formalnymi systemami zarządzania oznacza w praktyce, że wydatki ponoszone na rzecz dobrostanu pracowników traktowane są jako niezbędne inwestycje w kapitał społeczny, które w długim terminie minimalizują ryzyka operacyjne i zwiększają stabilność przedsiębiorstwa.

Wyzwania i bariery we wdrażaniu narzędzi ekonomii szczęścia - zjawisko wellbeing-washingu

Choć analiza danych rynkowych jednoznacznie wskazuje na opłacalność inwestowania w dobrostan kadr, implementacja założeń ekonomii szczęścia w realiach biznesowych napotyka na szereg barier strukturalnych i wizerunkowych. Krytyczne spojrzenie na praktyki współczesnych organizacji dowodzi, że transformacja w kierunku zrównoważonego zarządzania kapitałem ludzkim nierzadko ma charakter

wyłącznie deklaratywny. Podobnie jak w przypadku działań proekologicznych, gdzie rynek boryka się ze zjawiskiem greenwashingu, w obszarze zarządzania personelem coraz wyraźniej zarysowuje się problem wellbeing-washingu. Zjawisko to polega na kreowaniu niespójnego z praktyką wizerunku pracodawcy dbającego o jakość życia pracowników, podczas gdy rzeczywiste warunki pracy i kultura organizacyjna pozostają obciążające dla zatrudnionych²¹.

Praktyki wellbeing-washingu najczęściej sprowadzają się do oferowania pracownikom powierzchownych, tanich w utrzymaniu benefitów - takich jak owocowe dni w biurze, dofinansowanie do zajęć sportowych czy darmowe bilety do kina - które mają stanowić zasłonę dymną dla realnych, strukturalnych problemów organizacji. Jak dowodzą analizy rynku pracy, oferowanie kart sportowych nie rekompensuje stresu wynikającego z obciążenia obowiązkami, mikrozarządzania czy braku elastyczności czasu pracy, a to właśnie te czynniki w głównej mierze odpowiadają za fakt, że 60-70% pracowników wykazuje obecnie symptomy wypalenia zawodowego²². Działania fasadowe prowadzą do niebezpiecznego dysonansu poznawczego u pracowników. Z jednej strony słyszą oni korporacyjne deklaracje o dbałości o zdrowie psychiczne, z drugiej zaś doświadczają presji wynikającej z nierealistycznych celów sprzedażowych czy orientacji merkantylnej, w której nadal traktowani są wyłącznie jako zasób do maksymalizacji zysku²³.

Wdrażanie pozorowanych działań prospołecznych niesie za sobą wyższe ryzyko niż całkowity brak takich inicjatyw. Odkrycie przez pracowników i rynek niespójności między deklaracjami w raportach ESG a rzeczywistością prowadzi do drastycznego spadku zaufania, wzrostu cynizmu organizacyjnego oraz wzmożonej rotacji, co w ostatecznym rozrachunku obciąża budżet przedsiębiorstwa²⁴. Prawdziwa ekonomia szczęścia wymaga bowiem głębokiej transformacji kulturowej i organizacyjnej, co wiąże się z wysokimi kosztami implementacyjnymi. Konieczna jest inwestycja w rekrutację dodatkowego personelu (w celu odciążenia obecnych zespołów), przebudowa systemów motywacyjnych z ilościowych na jakościowe oraz czasochłonne szkolenia kadry menedżerskiej z zakresu empatii i przywództwa wspierającego.

Dla wielu przedsiębiorstw, w szczególności z sektora małych i średnich (MŚP), barierą nie do pokonania stają się właśnie rosnące koszty operacyjne związane z systemową dbałością o dobrostan. Organizacje te często nie dysponują odpowiednim kapitałem, by wdrożyć elastyczne modele pracy czy zapewnić stałą opiekę psychologiczną

²¹ *Wellbeing washing. Jak uniknąć złudnego dbania o dobrostan pracowników?*, <https://dreamemployer.pl/wellbeing-washing-jak-uniknac-zludnego-dbania-o-dobrostan-pracownikow/> (dostęp: 07.05.2026).

²² Raport Benefit Systems..., s. 7.

²³ R. Tomaszewska, op. cit., s. 43-44.

²⁴ Infuture Institute, op. cit., s. 4.

dla zespołów. W konsekwencji rynek dzieli się na silne kapitałowo podmioty, które stać na autentyczne wdrażanie filozofii ekonomii szczęścia oraz mniejsze organizacje, w których zrównoważone zarządzanie pozostaje w sferze niespełnionych postulatów. Podsumowując, dbałość o dobrostan pracownika nie jest prostym narzędziem z zakresu miękkiego HR, lecz skomplikowanym wyzwaniem strategicznym, którego skuteczność zależy od autentyczności intencji oraz gotowości do ponoszenia realnych nakładów finansowych.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pokazuje, że ekonomia szczęścia może być praktycznym narzędziem zrównoważonego zarządzania. Dobrostan pracowników wpływa nie tylko na komfort pracy, lecz także na produktywność, absencję, rotację i zaangażowanie. Dane z raportów rynkowych potwierdzają, że niski poziom zaangażowania oraz wypalenie zawodowe generują wysokie koszty dla przedsiębiorstw i gospodarki, natomiast inwestycje w kapitał ludzki mogą wzmacniać wyniki finansowe i odporność organizacji.

Znaczenie dobrostanu jest szczególnie widoczne w strategiach ESG, gdzie filar społeczny obejmuje jakość środowiska pracy, zdrowie psychiczne i relacje z pracownikami. Jednocześnie skuteczność takich działań zależy od ich autentyczności. Pozorne programy wellbeingowe mogą prowadzić do wellbeing-washingu, spadku zaufania i wzrostu rotacji. Dlatego dobrostan powinien być wdrażany jako element realnej strategii zarządzania, a nie wyłącznie narzędzie wizerunkowe.

Bibliografia

- Czapiński J., *Ekonomia szczęścia i psychologia bogactwa*, Nauka 1/2012.
- Krok E., *Metody pomiaru szczęścia i jego zależność od dochodów*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe UE w Katowicach, Nr 286/2016, 2016.
- Polak E., *Ekonomiczne i pozaeconomiczne mierniki jakości życia – na wybranych przykładach*, Bydgoszcz, 2020.
- Sompolska-Rzechuła A., *Jakość życia jako kategoria ekonomiczna*, Folia Pomer. Univ. Technol. Stetin, 2013.
- Tomaszewska R., *Praca - konsumpcja - szczęście. Triada współczesności*, Annales UMCS, 2021.
- Włodarczyk K., *Ekonomia wobec poczucia szczęścia*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Zeszyt 4, 2014.

Netografia:

- Benefit Systems, *Zmęczeni, obojętni, niezaangażowani. Postpandemiczne potrzeby pracowników*, 2022, <https://biuroprasowe.benefitsystems.pl/215962-raport-benefit-systems-zmecenio-bojetni-niezaangazowani-postpandemiczne-potrzeby-pracownikow> (dostęp: 07.05.2026).
- Gallup, *State of the Global Workplace: 2022-2025 Report*, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (dostęp: 07.05.2026).
- Infuture Institute & Benefit Systems, *Dobrostan Polek i Polaków. Raport*, 2024, <https://biuroprasowe.benefitsystems.pl/323722-raport-dobrostan-polek-i-polakow> (dostęp: 07.05.2026).
- Raport *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki 2022-2024*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/raport-2023/> (dostęp: 07.05.2026).

ECONOMICS OF HAPPINESS AS A TOOL SUPPORTING SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Abstract: The article addresses the issue of the economics of happiness as an innovative instrument supporting the sustainable management of modern organizations. The aim of the work is to analyze the importance of employee well-being for the economic and operational performance of enterprises in the context of implementing ESG strategies. Based on the literature of the subject and an analysis of data from market reports from 2022 to 2025, the financial benefits resulting from investment in human capital—such as the reduction of rotation costs, a decrease in absenteeism, and an increase in productivity—were examined. Attention was also paid to challenges and risks, including the phenomenon of superficial pro-social activities (wellbeing-washing). The economics of happiness is presented not as a „soft” aspect of HR, but as a key element in building long-term competitiveness and organizational resilience.

Keywords: economics of happiness, wellbeing, sustainable management, ESG, human capital

WIKTORIA ADAMEK

Uniwersytet Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie

ORCID: 0009-0005-4365-4199

FEEDBACK I SŁUCHANIE JAKO FUNDAMENT EFEKTYWNEJ PRACY

Streszczenie: Artykuł omawia znaczenie aktywnego słuchania i informacji zwrotnej jako podstaw efektywnej komunikacji interpersonalnej w organizacji. Wskazuje, że w warunkach rozwoju technologii i sztucznej inteligencji kompetencje komunikacyjne wpływają na współpracę, zaangażowanie pracowników oraz realizację celów. Przedstawiono istotę komunikacji interpersonalnej, techniki aktywnego słuchania oraz wybrane modele feedbacku, w tym technikę kanapki i model FUKO. Analiza potwierdza, że słuchanie i informacja zwrotna wzajemnie się uzupełniają, wspierając budowanie skutecznych zespołów.

Słowa kluczowe: komunikacja interpersonalna, aktywne słuchanie, informacja zwrotna, feedback

Wstęp

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych i sztucznej inteligencji zmienia środowisko pracy oraz sposób funkcjonowania organizacji. Mimo rosnącej liczby narzędzi komunikacyjnych jakość współpracy nadal zależy przede wszystkim od relacji między pracownikami. Komunikacja interpersonalna umożliwia koordynację działań, wymianę informacji i budowanie zaangażowania. W modelach pracy zdalnej i hybrydowej jej znaczenie dodatkowo wzrasta, ponieważ ograniczony kontakt bezpośredni zwiększa ryzyko nieporozumień, luk informacyjnych oraz błędnych interpretacji.

Jednym z kluczowych elementów komunikacji jest aktywne słuchanie. Nie oznacza ono biernego odbioru treści, lecz wymaga koncentracji, zaangażowania

i właściwej reakcji. Brak tej umiejętności może prowadzić do napięć, frustracji, konfliktów oraz obniżenia efektywności pracy zespołowej.

Równie ważna jest informacja zwrotna, która pozwala oceniać działania, korygować błędy i wspierać rozwój pracowników. Konstruktywny feedback wzmacnia poczucie sprawstwa i poprawia jakość wykonywanych zadań, jednak jego skuteczność zależy od otwartości oraz uważnego słuchania obu stron.

Połączenie aktywnego słuchania i informacji zwrotnej pozwala traktować komunikację jako dialog, a nie jednostronne przekazywanie treści. Oba elementy wspierają współpracę, budują zaufanie i zwiększają zdolność organizacji do reagowania na zmiany.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia aktywnego słuchania oraz informacji zwrotnej dla efektywności pracy zespołów, a także przedstawienie ich wzajemnych powiązań i praktycznego zastosowania w organizacji.

Komunikacja - ujęcie teoretyczne

Komunikacja interpersonalna stanowi jeden z podstawowych procesów warunkujących funkcjonowanie w organizacji oraz osiągnięcie założonych wcześniej celów. Komunikacja nie obejmuje tylko nadawania komunikatu, ale również jego odbiór, interpretację oraz reakcję odbiorcy, co wskazuje na jej wielowymiarowy charakter. Według Wincentego Okonia komunikacja interpersonalna to „wymiana informacji w postaci komunikatu między osobą (nadawcą) i drugą osobą (odbiorcą). Przekaz każdego rodzaju treści następuje za pośrednictwem kanału”¹. Komunikacja interpersonalna ma charakter interakcyjny i zachodzi w sytuacji wymiany informacji pomiędzy co najmniej dwiema osobami, które przekazują sobie treść w sposób zróżnicowany pod względem formy i jakości. Jak wskazują Bogusław Jamrożek oraz Janusz Sobczak, proces ten nie zawsze przebiega w sposób prawidłowy, co wynika między innymi z nieprecyzyjnego doboru środków językowych oraz nieumiejętnego konstruowania wypowiedzi. W konsekwencji może dochodzić do zniekształcenia przekazu i jego niewłaściwej interpretacji przez odbiorcę. Tego rodzaju sytuacje sprzyjają powstawaniu barier komunikacyjnych, które utrudniają współpracę oraz negatywnie oddziałują na relacje interpersonalne oraz atmosferę zarówno w środowisku pracy, jak i w życiu prywatnym².

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że komunikacja interpersonalna stanowi nie tylko narzędzie przekazywania informacji, lecz przede wszystkim mechanizm

¹ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Warszawa 1998, s. 176.

² B. Jamrożek, J. Sobczak, *Komunikacja interpersonalna*, Poznań 2000, s. 39.

integrujący działania organizacyjne oraz warunkujący skuteczność procesów zarządczych. Jak zauważają badacze zajmujący się problematyką zarządzania, proces komunikacji jest nierozzerwalnie związany z realizacją podstawowych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrola. Oznacza to, że bez efektywnego przepływu informacji nie jest możliwe sprawne funkcjonowanie organizacji ani osiągnięcie jej celów strategicznych³. Współczesne ujęcia komunikacji akcentują jej dynamiczny oraz wielopoziomowy charakter. Komunikacja nie ogranicza się bowiem do prostego aktu przekazu informacji, ale obejmuje kontekst społeczny, emocjonalny oraz kulturowy, w jakim zachodzi. W tym sensie stanowi proces ciągłej interpretacji znaczeń, w którym zarówno nadawca, jak i odbiorca aktywnie uczestniczą w konstruowaniu sensu komunikatu. Jak wskazują Dorota Balcerzyk i Marek Oślizło, właściwe zaprojektowanie procesu komunikacji w organizacji ma kluczowe znaczenie dla jej efektywności, a rozwój kompetencji komunikacyjnych kadry zarządzającej wpływa bezpośrednio na jakość podejmowanych decyzji oraz relacje wewnętrzne⁴.

Istotnym aspektem komunikacji interpersonalnej jest jej funkcja regulacyjna, przejawiająca się w kształtowaniu relacji społecznych oraz budowaniu zaufania pomiędzy członkami organizacji. Skuteczna komunikacja sprzyja integracji zespołu, zwiększa poziom zaangażowania pracowników oraz minimalizuje ryzyko konfliktów. Znaczenia nabiera również komunikacja jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej. W warunkach dynamicznych zmian rynkowych oraz rosnącej złożoności otoczenia organizacje zmuszone są do ciągłego doskonalenia procesów komunikacyjnych, tych wewnętrznych i zewnętrznych. Jak wskazuje się w opracowaniach dotyczących nowoczesnego zarządzania, usprawnienie komunikacji stanowi jeden z kluczowych elementów adaptacji organizacji do zmieniających się warunków funkcjonowania⁵.

Warto również zwrócić uwagę na znaczenie nowych technologii w procesie komunikacji interpersonalnej. Rozwój narzędzi cyfrowych oraz mediów społecznościowych znacząco rozszerzył możliwości komunikacyjne organizacji, umożliwiając szybszy i bardziej bezpośredni kontakt wewnątrz organizacji i poza nią. Jednocześnie wprowadził także nowe wyzwania, takie jak nadmiar informacji, spadek jakości relacji interpersonalnych czy też konieczność dostosowania kompetencji komunikacyjnych

³ M. Czopek, *Zarządzanie-komunikacja-nowoczesność*, Poznań 2023, s. 7.

⁴ D. Balcerzyk, M. Oślizło, *Rola komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu organizacją*, [w:] Ibidem, s. 89-90.

⁵ M. Czopek, *Zarządzanie-komunikacja-nowoczesność*, Poznań 2023, s. 7.

do nowych form przekazu⁶. Nowe technologie, mimo licznych korzyści, wymagają od uczestników procesu komunikacji większej selektywności w odbiorze informacji oraz umiejętności krytycznej analizy przekazu. W konsekwencji skuteczna komunikacja we współczesnych organizacjach coraz częściej zależy nie tylko od dostępnych narzędzi, lecz przede wszystkim od kompetencji cyfrowych i społecznych ich użytkowników.

Komunikacja interpersonalna jest zatem fundamentem funkcjonowania organizacji. Obejmuje nie tylko przekazywanie informacji, ale również budowanie relacji, kształtowanie kultury organizacyjnej, zarządzanie zmianą i rozwój kapitału ludzkiego. Doskonalenie kompetencji komunikacyjnych powinno być jednym z priorytetów współczesnego zarządzania.

Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie stanowi jeden z najistotniejszych komponentów skutecznej komunikacji interpersonalnej, ponieważ umożliwia nie tylko odbiór przekazywanych treści, ale także ich właściwą interpretację oraz adekwatną reakcję. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że proces komunikowania ma charakter dwukierunkowy, co oznacza, iż efektywna wymiana informacji wymaga zaangażowanego uczestnictwa zarówno nadawcy, jak i odbiorcy. Jak wskazuje Adrian Frączek „pełny proces komunikowania się powinien odbywać się w dwóch kierunkach”⁷, co implikuje konieczność istnienia nieustannego sprzężenia zwrotnego pomiędzy uczestnikami interakcji. Aktywne słuchanie odgrywa szczególną rolę w środowisku organizacyjnym, gdyż bezpośrednio determinuje jakość współpracy zespołowej, poziom zaufania pomiędzy pracownikami oraz skuteczność realizacji wspólnych celów. Nie sprowadza się ono wyłącznie do biernego odbioru wypowiedzi rozmówcy, ale obejmuje także świadome koncentrowanie uwagi, analizowanie przekazywanych treści, interpretowanie ich znaczenia oraz reagowanie w sposób potwierdzający zrozumienie komunikatu. Taka forma zaangażowania pozwala ograniczać ryzyko nieporozumień i znacząco wzmacnia relacje zawodowe.

Znaczenie tej umiejętności wynika również z faktu, że porozumiewanie się odbywa się nie tylko na poziomie werbalnym, ale także niewerbalnym. Odbiorca, który aktywnie uczestniczy w rozmowie, zwraca uwagę na ton głosu, tempo wypowiedzi, mimikę czy gestykulację rozmówcy, dzięki czemu może trafniej odczytać jego

⁶ I. E. Cech, *Rozpoznawalność branży MLM – dodatkowy biznes czy oszczędność- wyniki badań*, [w:] Ibidem, s. 69-70.

⁷ A. Frączek, *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, t. IX, 2012, s. 118.

intencje oraz emocje. Jak podkreślają badacze komunikacji, przekaz niewerbalny bardzo często uzupełnia lub modyfikuje znaczenie komunikatu słownego⁸. Umiejętność właściwego odczytywania tych sygnałów stanowi zatem istotny element kompetencji komunikacyjnych. W praktyce zawodowej brak tej kompetencji prowadzi do licznych zakłóceń komunikacyjnych. Nieuwaga, przedwczesne formułowanie ocen, przerywanie wypowiedzi rozmówcy czy koncentrowanie się wyłącznie na przygotowaniu własnej odpowiedzi mogą powodować zniekształcenia odbieranego komunikatu. W konsekwencji pojawiają się błędne interpretacje, frustracje i obniżenie efektywności współpracy zespołowej.

Co więcej aktywne słuchanie pełni funkcję motywacyjną. Pracownik, który czuje się wysłuchany i zrozumiany, wykazuje większą gotowość do podejmowania wyzwań. W tym kontekście słuchanie staje się narzędziem budowania kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku i partnerstwie. Jak trafnie zauważa Zbigniew Nęcki, komunikowanie interpersonalne jest „wymianą werbalnych i niewerbalnych sygnałów w celu osiągnięcia lepszego współdziałania”⁹. Można zatem uznać, że aktywne słuchanie stanowi fundament efektywnej komunikacji organizacyjnej. Jego rozwijanie powinno być traktowane jako jeden z kluczowych elementów doskonalenia kompetencji interpersonalnych pracowników i kadry zarządzającej, ponieważ warunkuje jakość relacji zawodowych, sprawność przepływu informacji i skuteczność realizacji celów organizacyjnych.

Techniki aktywnego słuchania

Aktywne słuchanie nie stanowi jednorodnej umiejętności, lecz obejmuje zespół zróżnicowanych form i technik komunikacyjnych, które umożliwiają pogłębione rozumienie przekazu oraz budowanie efektywnego dialogu między uczestnikami interakcji. W literaturze podkreśla się, że skuteczne słuchanie wymaga nie tylko koncentracji na treści komunikatu, ale również odpowiedniego reagowania na wypowiedź rozmówcy. Jak zauważa się w opracowaniach dotyczących tej problematyki „dowodem dobrego słuchania jest właściwa reakcja”¹⁰, co wskazuje na aktywny i współtwórczy charakter tego procesu.

Jedną z podstawowych form aktywnego słuchania jest parafrazowanie, polegające na odtworzeniu sensu wypowiedzi rozmówcy przy użyciu własnych słów. Technika

⁸ Ibidem, s. 124-125.

⁹ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, [w:] A. Frączek, *Komunikacja interpersonalna*, Kraków 1996, s. 118.

¹⁰ J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Warszawa 2014, s. 224.

ta pozwala upewnić się, czy komunikat został właściwie zrozumiany, a jednocześnie sygnalizuje rozmówcy zaangażowanie i uwagę ze strony odbiorcy. Jak wskazuje Robert Bolton, „parafraza jest zwięzłą reakcją słowną udzieloną rozmówcy, wyraża ona istotne przekazanej przez niego treści, ujętą we własne słowa słuchającego”¹¹. Zastosowanie parafrazy sprzyja redukcji nieporozumień oraz wzmacnia poczucie bycia wysłuchanym, co ma istotne znaczenie dla jakości relacji interpersonalnych.

Kolejną istotną formą jest zadawanie pytań oraz sprawdzanie spostrzeżeń. Działania te umożliwiają doprecyzowanie wypowiedzi rozmówcy oraz uniknięcie błędnych interpretacji wynikających z powierzchownego odbioru komunikatu. W szczególności pytania otwarte sprzyjają pogłębianiu rozmowy, zachęcając rozmówcę do rozwijania swoich myśli i ujawniania szerszego kontekstu wypowiedzi. Jednocześnie sprawdzanie spostrzeżeń pozwala konfrontować własne rozumienie komunikatu z intencją nadawcy¹², co z kolei zwiększa trafność interpretacji.

Ważnym elementem aktywnego słuchania jest również udzielanie informacji zwrotnej, która pełni funkcję potwierdzającą oraz regulacyjną w procesie komunikacji. Feedback umożliwia rozmówcy ocenę stopnia zrozumienia jego wypowiedzi oraz ewentualne skorygowanie przekazu. W literaturze podkreśla się, że konstruktywny feedback powinien mieć charakter opisowy, a nie oceniający, co sprzyja utrzymaniu otwartości i bezpieczeństwa komunikacyjnego¹³. Do form aktywnego słuchania zalicza się także zachowania niewerbalne, takie jak kontakt wzrokowy, odpowiednia postawa ciała, czy tzw. minimalne wzmocnienie, np. kiwanie głową, krótkie komunikaty potwierdzające. Elementy te, choć często niedostrzegalne na poziomie świadomym, odgrywają kluczową rolę w sygnalizowaniu uwagi i zaangażowania słuchacza. Jak wskazują badania, odbiorcy komunikatu często oceniają jakość słuchania nie tylko na podstawie wypowiedzi, ale również na podstawie zachowań niewerbalnych towarzyszących interakcji¹⁴.

W szerszym ujęciu aktywne słuchanie może przyjmować formę słuchania empatycznego oraz dialogicznego. Pierwsze z nich koncentruje się na próbie zrozumienia emocji i perspektywy rozmówcy, natomiast drugie zakłada współtworzenie znaczeń w procesie komunikacji. W tym przypadku szczególnego znaczenia nabiera wzajemność oraz zaangażowanie obu stron interakcji, co pozwala traktować komunikację jako proces wspólnego konstruowania sensu, a nie jedynie przekazywania informacji¹⁵.

¹¹ R. Bolton, cyt. za: J. Steward (red.), *Mosty zamiast murów...*, s. 236.

¹² Ibidem, s. 232.

¹³ J. Steward (red.), *Mosty zamiast murów...*, s. 223.

¹⁴ Ibidem, s. 224.

¹⁵ Ibidem, s. 235-236.

Techniki aktywnego słuchania wspierają zrozumienie rozmówcy, ograniczają zakłócenia komunikacyjne i budują relacje oparte na zaufaniu. Nie istnieje jednak jeden uniwersalny schemat reagowania. Sposób słuchania powinien być elastycznie dostosowany do sytuacji, treści rozmowy oraz potrzeb drugiej osoby.

Wybrane techniki feedbacku

Informacja zwrotna stanowi jeden z kluczowych elementów efektywnej komunikacji interpersonalnej w organizacji, pełniąc funkcję zarówno regulacyjną, jak i rozwojową. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że feedback umożliwia ocenę podejmowanych działań, identyfikację błędów oraz wprowadzenie niezbędnych korekt, co w konsekwencji przyczynia się do zwiększenia efektywności pracy indywidualnej i zespołowej. Jak wskazują badacze „feedback pozwala skutecznie dostarczyć wiedzy i wytyczać ścieżkę rozwoju”¹⁶, co podkreśla jego znaczenie jako narzędzia wspierającego proces uczenia się i doskonalenia kompetencji pracowników. W kontekście organizacyjnym informacja zwrotna nie ogranicza się wyłącznie do przekazywania ocen, lecz stanowi istotny element dialogu między pracownikiem a kadrą zarządzającą. Jej skuteczność uzależniona jest od sposobu formułowania komunikatu, poziomu zaufania między uczestnikami interakcji oraz stopnia rozwinięcia kompetencji komunikacyjnych obu stron. Odpowiednio udzielany feedback sprzyja budowaniu relacji opartych na otwartości i szacunku, natomiast jego niewłaściwa forma może prowadzić do reakcji obronnych, obniżenia motywacji oraz pogorszenia atmosfery pracy¹⁷.

W praktyce zarządzania wykształciło się wiele modeli udzielania informacji zwrotnej, których celem jest zwiększenie jej przejrzystości i skuteczności. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod jest technika kanapki, polegająca na przekazywaniu informacji w trzech etapach: rozpoczęciu od pozytywnego komunikatu, następnie przedstawieniu elementów wymagających poprawy, a na końcu ponownym zaakcentowaniu pozytywnych aspektów pracy. Ta struktura wypowiedzi pozwala ograniczyć negatywne reakcje odbiorcy oraz zwiększa jego gotowość do przyjęcia krytycznych uwag. Należy jednak pamiętać, że nadmierne stosowanie tej techniki może prowadzić do obniżenia autentyczności komunikatu oraz jego rozmycia, co ogranicza skuteczność przekazywanej informacji¹⁸.

¹⁶ E. Wilczewska, *Feedback jako edukacyjne narzędzie zaspokajania potrzeb i obszar wymiany znaków rozpoznania*, „Edukacja Analiza Transakcyjna”, nr 9, 2020, s. 45.

¹⁷ H. Komorowska, *Feedback w uczeniu się i nauczaniu języków*, 2018, s. 12-13

¹⁸ L. Mandouit, J. Hattie, *Moc informacji zwrotnej*, Warszawa 2023, s. 81.

Bardziej precyzyjną koncepcją jest model FUKO, który porządkuje proces udzielania informacji zwrotnej w czterech etapach:

- Fakty (F): nadawca odnosi się do konkretnych, zaobserwowanych zachowań, unikając ocen i subiektywnych interpretacji.
- Uczucia (U): wyrażenie własnych odczuć związanych z daną sytuacją, co nadaje komunikatowi osobisty i autentyczny charakter.
- Konsekwencja (K): wskazanie wpływu danego działania na zespół lub organizację.
- Oczekiwanie (O): sformułowanie jasnych postulatów dotyczących przyszłych zachowań¹⁹.

Taka struktura sprzyja przejrzystości komunikatu oraz minimalizuje ryzyko jego błędnej interpretacji.

Technika kanapki i model FUKO pokazują, że struktura informacji zwrotnej wpływa na jej skuteczność. Sam schemat nie wystarcza jednak bez aktywnego słuchania, empatii i dostosowania komunikatu do odbiorcy. Feedback powinien być konkretny, oparty na faktach, ukierunkowany na przyszłość i przekazywany z szacunkiem. Ma charakter dwukierunkowy: pozwala korygować działania, wspiera rozwój, wzmacnia motywację i buduje zaufanie w relacjach zawodowych.

Bariery aktywnego słuchania

Aktywne słuchanie, uznawane za jeden z fundamentalnych filarów efektywnej komunikacji interpersonalnej, podlega w praktyce licznym zakłóceniom wynikającym z uwarunkowań indywidualnych oraz sytuacyjnych. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że proces wymiany informacji rzadko przebiega w sposób w pełni bezzakłócenowy, co jest następstwem występowania zróżnicowanych barier utrudniających rzetelną recepcję i interpretację komunikatu. Jak wskazuje Zbigniew Chodkowski, bariery te bezpośrednio „zakłócają prawidłowy odbiór komunikatów”²⁰, co nie tylko prowadzi do nieporozumień, ale może również generować trwałe konflikty w relacjach międzyludzkich. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają bariery o charakterze wewnętrzne, zakorzenione w postawach i nawykach behawioralnych uczestników komunikacji. Do najczęściej wymienianych należą między innymi skłonność do oceniania, narzucania własnych opinii czy brak gotowości do rzeczywistego wysłuchania rozmówcy. Zjawisko osądzania, definiowane

¹⁹ A. Burgess, C. Diggle, C. Roberts, C. Mellis, *Feedback w środowisku klinicznym*, 2020, s. 1-5.

²⁰ Z. Chodkowski, *Zarys charakterystyki komunikacji interpersonalnej, możliwe zakłócenia i bariery*, 2017, s. 289

przez badacza jako „narzucanie własnych wartości innym osobom”²¹, drastycznie ogranicza zdolność do obiektywnego dekodowania treści i skutkuje ich znaczącym zniekształceniem.

Równie istotną przeszkodą stanowi deficyt zaangażowania emocjonalnego i poznawczego, przejawiający się poprzez unikanie problematyki poruszanej przez rozmówcę lub powierzchowną analizę przekazu. Brak autentycznej intencji zrozumienia drugiej strony uniemożliwia realizację postulatów komunikacji dialogicznej, zwłaszcza w sytuacjach. Gdy jednostka „nie przejawia chęci słuchania drugiej osoby”²². Obok barier psychologicznych istotną rolę odgrywają czynniki lingwistyczne, związane z wadliwą strukturą samego komunikatu. Niewłaściwy dobór słów, ich wieloznaczność oraz brak precyzji prowadzą do istotnych zakłóceń w rozumieniu przekazu. Według Chodkowskiego, nieodpowiednie konstruowanie komunikatów może powodować „zniekształcenie prawidłowego ich zrozumienia”²³, co w sposób bezpośredni wpływa na jakość słuchania i interpretacji treści.

Analizując problematykę barier komunikacyjnych, należy uwzględnić także czynniki zewnętrzne, określane mianem barier fizycznych i środowiskowych. Należą do nich między innymi nadmierny poziom hałasu, brak odpowiednich warunków do rozmowy czy presja czasu. Szumy o charakterze zewnętrznym mogą skutecznie utrudniać koncentrację oraz odbiór komunikatu. W literaturze podkreśla się również znaczenie barier poznawczych, związanych z procesem selekcji i przetwarzania informacji. Do tego typu zakłóceń można zaliczyć wybiórcze słuchanie, nadinterpretację czy koncentrowanie się na formułowaniu własnego odpowiedzi zamiast na treść wypowiedzi rozmówcy. Kiedy słuchacz angażuje się w przygotowanie odpowiedzi w trakcie słuchania, prowadzi to do utraty istotnych elementów komunikat²⁴.

Bariery aktywnego słuchania mają charakter indywidualny i środowiskowy. Prowadzą do zniekształcenia przekazu, pogorszenia relacji oraz spadku jakości współpracy. Rozwijanie tej kompetencji wymaga zatem nie tylko znajomości technik komunikacyjnych, ale również rozpoznawania własnych nawyków i świadomego ograniczania czynników utrudniających koncentrację.

²¹ Ibidem, s. 289.

²² Ibidem, s. 289.

²³ Ibidem, s. 283-284.

²⁴ Ibidem, s. 292.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza potwierdza, że aktywne słuchanie i informacja zwrotna są podstawą efektywnej komunikacji w organizacji. Nie są jedynie zestawem technik, lecz elementem kultury opartej na zaufaniu, szacunku i odpowiedzialności. Ich znaczenie wzrasta wraz z cyfryzacją oraz upowszechnianiem pracy zdalnej i hybrydowej.

Najważniejsze wnioski z analizy są następujące:

- Aktywne słuchanie wymaga zaangażowania odbiorcy, uwzględniania sygnałów werbalnych i niewerbalnych oraz próby zrozumienia perspektywy rozmówcy. Ogranicza ryzyko nieporozumień i poprawia jakość relacji w zespole.
- Konstruktywna informacja zwrotna powinna opierać się na faktach, być jasna, rozwojowa i przekazywana w atmosferze bezpieczeństwa. Właściwie udzielany feedback pomaga korygować działania, motywuje i zwiększa zaangażowanie pracowników.
- Słuchanie i feedback tworzą nierozdzielalną całość. Zrozumienie perspektywy drugiej strony zwiększa szansę, że informacja zwrotna zostanie odebrana jako pomocna, a nie jako ocena lub atak.
- Organizacje rozwijające kulturę słuchania i regularnej informacji zwrotnej sprawniej koordynują działania, szybciej reagują na zmiany i skuteczniej wykorzystują potencjał pracowników.

Systematyczne rozwijanie kompetencji komunikacyjnych pracowników i kadry zarządzającej jest strategiczną koniecznością. W środowisku coraz bardziej zaawansowanym technologicznie to właśnie empatia, dialog, uważność i umiejętność udzielania informacji zwrotnej decydują o jakości współpracy oraz trwałości relacji zawodowych.

Bibliografia

- Balcerzyk D., Ośliżko M., *Rola komunikacji interpersonalnej w zarządzaniu organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Bolton R., *People Skills*, Prentice Hall, New York 1979.
- Burgess A., Diggle C., Roberts C., Millis C., *Feedback w środowisku klinicznym*, BMC Medical Education, 2020.

- Cech I.E., *Rozpoznawalność branży MLM – dodatkowy biznes czy oszczędność - wyniki badań*, 2019.
- Chodkowski Z., *Zarys charakterystyki komunikacji interpersonalnej, możliwe zakłócenia i bariery*, Rzeszów 2017.
- Czopek M., *Zarządzanie-komunikacja-nowoczesność*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2023.
- Frączek A., *Komunikacja interpersonalna*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, t. IX, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2012.
- Jamrożek B., Sobczak J., *Komunikacja interpersonalna*, Wydawnictwo eMPi2, Poznań 2000.
- Mandouit L., Hattie J., *Moc informacji zwrotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2023.
- Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Okoń W., *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
- Stewart J. (red.), *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014.
- Wilczewska E., *Feedback jako edukacyjne narzędzie zaspokajania potrzeb i obszar wymiany znaków rozpoznania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020.

FEEDBACK AND LISTENING AS THE FOUNDATION OF EFFECTIVE WORK

Abstract: The article discusses active listening and feedback as foundations of effective interpersonal communication in organizations. It shows that, in the context of technological development and the growing role of artificial intelligence, communication skills influence cooperation, employee engagement, and goal achievement. The paper outlines interpersonal communication, active listening techniques, and selected feedback models, including the sandwich method and FUKO. The analysis confirms that listening and feedback complement each other and support effective teamwork.

Keywords: interpersonal communication, active listening, feedback, performance feedback

ZARZĄDZANIE TALENTAMI JAKO PRZYKŁAD STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie: Współcześnie strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do zarządzania personelem rozumianym jako kluczowy zasób organizacji. Zarządzanie kadrą pracowniczą, zwłaszcza talentami, jest fundamentalną inwestycją w rozwój i przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa na turbulentnym rynku pracy. Wykorzystanie unikatowych kompetencji talentów w realny sposób przyczynia się do wzrostu efektywności i wartości przedsiębiorstwa. Znaczącą rolę w zarządzaniu talentami odgrywa dział HR jako partner biznesowy. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie zarządzania talentami jako przykładu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez przegląd literatury przedmiotu oraz analizę wybranych praktyk organizacyjnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, zasoby ludzkie, talent, strategia

Wstęp

Współczesne organizacje coraz powszechniej uznają kapitał ludzki za najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa. Stanowi on źródło przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Kompetencje pracowników oparte na zdobytej wiedzy oraz doświadczeniu, pozwalają osiągnąć strategiczne cele organizacji. Kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstw mają osoby, które oprócz kwalifikacji, wykazują potencjał rozwojowy i zdolność do realizacji długookresowych kierunków. Niemniej istotne jest właściwe podejście do zarządzania talentami, aby w pełni wykorzystać zasoby ludzkie, tworząc wartość dodaną firmy.

Celem artykułu jest ukazanie zarządzania talentami jako przykładu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez przegląd literatury przedmiotu oraz analizę wybranych praktyk organizacyjnych.

Problem badawczy artykułu można sformułować w postaci pytania: w jaki sposób zarządzanie talentami odzwierciedla założenia strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz jakie praktyki organizacyjne potwierdzają jego strategiczny charakter?

Metodyka przeglądu literatury

Artykuł ma charakter teoretyczno-przeglądowy. Zastosowaną metodą badawczą była analiza literatury przedmiotu oraz analiza wybranych raportów branżowych dotyczących zarządzania talentami i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Materiał źródłowy dobrano na podstawie przeglądu publikacji naukowych dostępnych w bazach Google Scholar, BazEkon, CEJSH oraz zasobach bibliotek akademickich. Wyszukiwanie prowadzono z użyciem następujących słów kluczowych: „zarządzanie talentami”, „talent management”, „strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi”, „strategic human resource management”, „rozwój talentów”, „planowanie sukcesji”, „retencja pracowników”.

Do analizy włączono publikacje naukowe, monografie, artykuły recenzowane oraz raporty branżowe odnoszące się bezpośrednio do problematyki zarządzania talentami, HRM i strategicznego ZZL. Kryteriami doboru źródeł były: zgodność z tematyką artykułu, aktualność opracowania, naukowy lub ekspercki charakter publikacji oraz możliwość wykorzystania źródła do wyjaśnienia strategicznego znaczenia zarządzania talentami. Pominęto materiały popularnonaukowe i poradnikowe, jeżeli nie stanowiły jedynie przykładu praktycznego.

Analiza miała charakter jakościowy i polegała na syntetycznym zestawieniu definicji, koncepcji, narzędzi oraz praktyk organizacyjnych związanych z zarządzaniem talentami.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi – ujęcie teoretyczne

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (*strategic human resource management*) to spójne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi oparte na długookresowym rozwoju organizacji, łączące strategię o charakterze biznesowym ze strategią personalną¹.

¹ B. Miłucha, T. Myjak, H. Trzcińska, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty*, Wydawnictwo Naukowe Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2023, s. 27-28.

Kompetencje pracowników mają nadrzędne znaczenie w realizacji strategii firmy. Wykorzystanie ich wiedzy, doświadczenia i umiejętności przekłada się na efektywność organizacji².

Działy HR odgrywają obecnie ważną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Potwierdzeniem są wyniki Raportu Deloitte „2024 Global Human Capital Trends”. Akcentuje on obligatoryjne przejście od modelu operacyjnego HR do strategicznej integracji ze strukturą organizacyjną firmy³. Działy HR mają zatem wpływ na podniesienie wartości przedsiębiorstwa, budując elastyczną kadrę pracowniczą, gotową na zmiany.

Pojęcie talentu i zarządzania talentami

Współczesne organizacje coraz częściej postrzegają pojęcie talentu jako cenny, strategiczny zasób organizacji, wyróżniający się wysokim potencjałem, jak również osiągający ponadprzeciętne wyniki⁴.

Literatura przedmiotu przybliża równoznaczne terminy do „zarządzania talentami”. Należą do nich: wojna o talenty (*war for talents*) oraz globalne zarządzanie talentami (*global talent management*). Zarządzanie talentami oznacza zespół działań kadrowych skierowanych do osób o wysokim potencjale rozwojowym, opierający się na rekrutowaniu najbardziej uzdolnionych pracowników, podtrzymywaniu motywacji oraz stworzeniu warunków do rozwoju zawodowego⁵. Stanowi także zakres praktyk mających na celu zarządzanie wiedzą pracowników w określonej dziedzinie i wykorzystanie jej do realizacji celów organizacji⁶.

Zarządzanie talentami obejmuje wiele znaczących procesów, m.in. przyciąganie i pozyskiwanie talentów, identyfikowanie, selekcja i rozwój talentów, jak również motywowanie oraz zaangażowanie, zatrzymywanie talentów i planowanie sukcesji⁷.

² A. Leleń, *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2011, nr 2, s. 5-8.

³ Raport Deloitte, *2024 Global Human Capital Trends*, s. 93-103, <https://image.marketing.deloitte.de/lib/fe31117075640474771d75/m/1/96cf5d94-ee17-40a7-beca-f4e5e8f8ae72.pdf> (21.04.2026).

⁴ M. Struss, *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele, praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021, s. 18.

⁵ M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4, s. 51-52.

⁶ S. Efendi, *Implementation of Talent Management as an Effort to Improve Employee Performance*, [w:] *2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and innovation*, Atlantis Press, 2020, s. 537-542.

⁷ J. Reichel, *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 62-63, 80.

Zarządzanie talentami jako przykład strategicznego HRM

Wysoka konkurencyjność oraz turbulentność rynku pracy spowodowały wzrost zapotrzebowania wśród pracodawców na wykwalifikowanych pracowników posiadających wyróżniające się kompetencje⁸.

Zarządzanie talentami stanowi aktualny przykład strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ jest następstwem długookresowych celów organizacji. Dzięki wykwalifikowanej kadrze organizacje lepiej znoszą nadchodzące zmiany, ponieważ pracownicy są na nie odpowiednio przygotowani.

Skuteczne zarządzanie talentami przekłada się na wyniki finansowe firmy. Odzwierciedlają to wyniki raportu CIPD „*Resourcing and Talent Planning 2024*”, które potwierdzają konieczność strategicznego planowania rozwoju kompetencji, ciągłego *upskillingu* swoich pracowników w celu wspierania rozwoju organizacji, wyznaczenia nowych standardów oraz zdobycia wysokiej pozycji rynkowej⁹.

Firmy technologiczne odczuwają silną presję dotyczącą pozyskiwania i utrzymania specjalistów. Z tego powodu ważna jest elastyczność zarządzania talentami w dostosowaniu się do nieustannych zmian. Organizacja planująca postęp w zakresie nowych technologii, powinna właściwie rozpoznać, rozwinąć i monitorować potencjał pracowników, którzy wykazują kompetencje analityczne, cyfrowe oraz przywódcze. Zatem zarządzania talentami nie można uznać w tym przypadku za pojedyncze działanie HR, lecz jako część strategii przedsiębiorstwa.

Strategiczne funkcje w zarządzaniu talentami pełni również dział HR jako partner biznesowy; opracowuje plan pozyskiwania i zatrzymania najlepszych pracowników, projektuje ścieżki kariery i programy rozwojowe¹⁰.

W literaturze przedmiotu widoczne są dwa główne podejścia do zarządzania talentami: ekskluzywne i inkluzywne. Podejście ekskluzywne koncentruje się na wąskiej grupie pracowników o najwyższym potencjale, natomiast podejście inkluzywne zakłada, że każdy pracownik posiada określone predyspozycje, które mogą być rozwijane. Pierwsze podejście może sprzyjać efektywnej alokacji zasobów rozwojowych, ale równocześnie rodzi ryzyko poczucia niesprawiedliwości wśród pracowników nieobjętych programami talentowymi. Drugie podejście wzmacnia kulturę

⁸ A. Knap – Stefaniuk, W. J. Karna, *Zarządzanie talentami jako element rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2018, nr 13, s. 18.

⁹ CIPD, Raport, *Resourcing and Talent Planning Report 2024*, s. 2, 33, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf> (23.04.2026).

¹⁰ T. Listwan, *Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 31, s. 25-26.

organizacyjnego uczenia się, jednak może prowadzić do rozmycia kategorii talentu i utrudniać selekcję pracowników kluczowych dla strategii organizacji.

Narzędzia wspierające zarządzanie talentami

Klasycznym narzędziem stosowanym w zarządzaniu talentami jest Matryca Talentów. Służy do oceny efektywności oraz potencjału rozwojowego personelu, uwzględniając strategiczne cele organizacji. Zaletami jej stosowania są: wizualizacja talentów oraz możliwość dopasowania programów szkoleniowych do indywidualnych potrzeb kadry pracowniczej.

Jednak nie jest to narzędzie idealne; może opierać się na subiektywnym kryterium oceny oraz niejasnej definicji potencjału rozwoju. Wnioskowanie i podejmowanie decyzji na podstawie intuicji menedżera (bez uwzględnienia rzeczywistych wskaźników efektywności) może skutkować pojawieniem się istotnych błędów poznawczych. Ponadto chwilowy spadek wydajności pracownika może przyczynić się do jego niskiej klasyfikacji, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia jego motywacji i zaangażowania, a nawet chęci zmiany miejsca pracy. Podsumowując, Matryca 9-pól jest istotnym narzędziem, które, na podstawie rzetelnej analizy, ułatwia menedżerom ewaluację obecnych kompetencji personelu oraz pomaga w planowaniu ich dalszego rozwoju¹¹.

Innym narzędziem wykorzystywanym w zarządzaniu talentami są Indywidualne Plany Rozwojowe (IPR). To szereg zadań, których realizacja ma rzeczywisty wpływ na rozwój kompetencji pracownika. Plan ten wspiera powiązanie rozwoju potencjału pracownika z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, a także minimalizuje ryzyko utraty talentu poprzez retencję wewnątrz organizacji¹².

Ze względu na długi proces przygotowania, wdrożenia i monitorowania IPR, korzystanie z tego narzędzia jest czasochłonne, a same plany – ze względu na dynamiczną sytuację na rynku pracy – mogą szybko ulec dezaktualizacji. Istnieje także ryzyko ograniczenia niektórych kompetencji pracownika w procesie rozwoju wybranych umiejętności.

Należy podkreślić funkcje coachingu i mentoringu w zarządzaniu talentami. Świadomie wspierają one rozwój kompetencji, głównie u przyszłych liderów i wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Coaching jako proces współpracy przyczynia się

¹¹ Ministerstwo Sportu i Turystyki, *Jak skutecznie zarządzać ludźmi, wykorzystując ich talenty i potencjał*, Talent Development Institute, s. 8-11, http://forumrot.pl/wp-content/uploads/2024/02/TDI_Mni-Poradnik-Zarzadzanie-Talentami.pdf (25.04.2026).

¹² A. Jarosik – Michalak, *Zarządzanie karierą z perspektywy jednostki i organizacji*, „Marketing i Zarządzanie”, Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, 2018, nr 1(51), s. 124-128.

do wzrostu motywacji oraz inicjatywy u zatrudnionego, a w konsekwencji wspomaga wykorzystanie posiadanych kompetencji i nabycie nowych. Natomiast mentoring opiera się na przywództwie, inspirowaniu i stymulowaniu rozwoju pracownika poprzez udzielanie rad przez mentora¹³.

Zgodnie z danymi zaczerpniętymi z Raportu LinkedIn Learning „*Workplace Learning Report 2024*” blisko 47% przedsiębiorstw inwestuje w coaching i mentoring w celu wzmocnienia retencji najcenniejszych pracowników, upskillingu i tworzenia mobilności kompetencyjnej. Wzrasta przeświadczenie, że rozwój talentów z wykorzystaniem AI, jest realizacją strategii przygotowania organizacji na nadchodzące zmiany¹⁴.

W diagnozie kompetencji oraz potrzeb rozwojowych personelu często stosowanymi narzędziami są *Assessment Center* (Centrum Oceny) oraz *Development Center* (Centrum Rozwoju). Symulacja sytuacji mogącej zdarzyć się w nowym miejscu pracy jest kosztowna, ale AC precyzyjnie weryfikuje umiejętności kandydata. DC działa podobnie, ale określa mocne i słabe strony kandydata wraz z jego obszarami rozwojowymi. Metoda ta sprawdza się w planowaniu ścieżek kariery lub przy decyzji o awansie¹⁵.

Analizując efektywność obu narzędzi, warto uwzględnić wysokie koszty przygotowania i koordynowania przebiegu sesji, co powoduje obciążenie budżetu organizacji, a także konieczność wydłużenia procesu rekrutacyjnego, co nie zawsze jest możliwe w przypadku silnej potrzeby obsadzenia wolnego stanowiska. Presja realizacji zadań pod ciągłą kontrolą i w warunkach silnego stresu często powoduje ograniczenie możliwości zaprezentowania potencjału przez kandydata na pracownika, uniemożliwiając wykazanie pełni swoich kompetencji w tym zakresie.

Przykłady praktyk zarządzania talentami w organizacjach

Wiele firm realizuje programy zarządzania talentami, ponieważ są świadome korzyści wynikających z podejmowanych działań. Według danych zaczerpniętych z Raportu Światowego Forum Ekonomicznego „*The Future of Jobs Report 2025*”, który swoim badaniem objął ponad 1000 pracodawców, zarządzanie talentami plasuje się

¹³ J. Mróz, *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 3(16), s. 77.

¹⁴ LinkedIn Learning, Raport, *Workplace Learning Report 2024*, s. 19-35, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf> (27.04.2026).

¹⁵ K. Wąsowska-Bąk, D. Górecka, M. Mazur, *Assessment/Development Center*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2012, s. 15-19.

w czołówce najbardziej pożądaných kompetencji przyszłości. Dużą popularnością cieszą się programy upskillingu i reskillingu. Aż 85% firm planuje inwestycje w zakresie poszerzania kompetencji personelu¹⁶.

Wnioski wynikające z innego Raportu – PricewaterhouseCoopers (PwC) „*Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024*”, również podkreślają istotę zwiększania efektywności pracowników poprzez podnoszenie ich kwalifikacji oraz wzrost doświadczenia¹⁷.

Biorąc pod uwagę zarządzanie talentami w organizacjach usługowych, należy zauważyć potrzebę rozwoju kompetencji interpersonalnych oraz umiejętności menedżerskich (m.in. specjalistycznej wiedzy, zarządzania stresem, inteligencji emocjonalnej). Przykładowo, w ING Polska realizowany jest program talentowy „*Talent Management*”. Polega on na identyfikacji talentów w oparciu o Indywidualny Plan Rozwoju, jak również prowadzone są szkolenia oraz coaching. Została utworzona globalna baza talentów „*ING Talent Track*”. Dla porównania, w Banku Millennium S.A., dla najcenniejszych pracowników przewidziane są programy rozwojowe w postaci precyzyjnie dobranych szkoleń pod kątem wzrostu kompetencji. Opiekę nad pracownikiem objętym wspomnianym programem sprawuje mentor będący członkiem zarządu. W ramach programu rozwojowego dwa razy w roku organizowane jest Forum Rozwojowe.

Zarządzanie talentami w firmie technologicznej odbywa się z naciskiem na rozwój i pozyskiwanie pracowników posiadających kompetencje cyfrowe i przywódcze ze względu na strategię innowacyjności. Polska firma z branży IT – Sygnty regularnie przeprowadza proces identyfikacji talentów. Przedsiębiorstwo prowadzi mentoringowy program testerski, liczne szkolenia; zachęca talenty do udziału w krajowych i zagranicznych projektach badawczych, a dla najwybitniejszych jednostek przewiduje możliwość przynależności do Strategicznych Jednostek Biznesowych¹⁸.

W organizacjach o charakterze produkcyjnym zarządzanie talentami opiera się głównie na wzroście wydajności oraz planowaniu sukcesji. Unilever jako globalny producent dóbr konsumpcyjnych, w szczególny sposób docenia najbardziej zaangażowanych pracowników poprzez tworzenie dla nich planów rozwojowych w ramach „*Business Leaders Development Programme*”. Istnieje możliwość udziału w różnorodnych szkoleniach oraz Development Center.

¹⁶ World Economic Forum, Raport, *The Future of Jobs Report 2025*, s. 32-64, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (30.04.2026).

¹⁷ PwC, Raport, *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024*, s. 8-9, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/assets/pwc-hopes-fears-family-business.pdf> (02.05.2026).

¹⁸ B. Wiernek, *Zarządzanie talentami*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2014, nr 32, s. 54-63.

Tabela 1. Praktyki zarządzania talentami w różnych branżach

Organizacja	Branża	Praktyka zarządzania talentami	Cel strategiczny
ING Polska	bankowość	Indywidualne Plany Rozwoju, coaching, baza talentów	rozwój kompetencji, retencja pracowników
Bank Millennium	bankowość	programy rozwojowe, mentoring członków zarządu, Forum Rozwojowe	przygotowanie kadry do awansu i sukcesji
Sygnity	IT	mentoring testerski, szkolenia, udział w projektach	rozwój talentów cyfrowych i eksperckich
Unilever	produkcja/FMCG	Business Leaders Development Programme, Development Center	rozwój przywództwa i planowanie sukcesji

Źródło: Opracowanie własne.

Przykłady praktyk organizacyjnych ujęte w Tabeli 1 pokazują, że zarządzanie talentami przyjmuje różne formy w zależności od branży. W sektorze bankowym akcent pada na ścieżki kariery, mentoring i retencję, co potwierdzają działania firmy ING Polska oraz Banku Millennium. W branży technologicznej, m.in. w przedsiębiorstwie Sygnity, szczególne znaczenie mają kompetencje cyfrowe, udział w projektach eksperckich oraz mentoring testerski. W organizacjach produkcyjnych większą rolę odgrywa planowanie sukcesji i rozwój przyszłych liderów, czego potwierdzeniem jest zarządzanie talentami w Unilever. Oznacza to, że zarządzanie talentami nie jest uniwersalnym zestawem narzędzi, lecz powinno być dostosowane do strategii, struktury i potrzeb kompetencyjnych konkretnej organizacji¹⁹.

Wyzwania i ograniczenia zarządzania talentami

Z zarządzaniem talentami wiązą się liczne wyzwania i ograniczenia, które mogą negatywnie wpływać na całą organizację. Są nimi, m.in.²⁰:

- konieczność wydatkowania budżetu firmy na kosztowne szkolenia, kursy, programy rozwojowe;
- ryzyko utraty pracowników o kompetencjach kluczowych (podkupienie ich przez konkurencję);
- rosnące niezadowolenie wśród pracowników nieobjętych programami talentowymi (faworyzowanie jednostek);
- brak jednoznacznej definicji talentu i niejednolite kryteria wyboru talentów zależne od procedur obowiązujących w danej organizacji;

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ł. Brzeziński, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, nr 12, 2016, s. 139.

- rozbieżność prowadzonych praktyk talentowych względem rzeczywistej strategii organizacyjnej.

Zdaniem A. Knap – Stefaniuk oraz W. J. Karna, zarządzanie talentami może okazać się nieskuteczne, gdy kadra menedżerska nie tworzy właściwych warunków do dalszego rozwoju potencjału kapitału ludzkiego. Taka polityka kadrowa w konsekwencji może prowadzić do zwiększenia wskaźnika rotacji pracowników i ich odpływu do konkurencyjnych firm²¹.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że zarządzanie talentami odzwierciedla założenia strategicznego ZZL wtedy, gdy nie ogranicza się do pojedynczych działań HR, lecz jest powiązane z długofalowymi celami organizacji, planowaniem kompetencji, retencją kluczowych pracowników oraz sukcesją. Wartością artykułu jest zestawienie teoretycznych założeń zarządzania talentami z przykładami praktyk organizacyjnych, tj. coaching, mentoring, indywidualne plany rozwoju, które potwierdzają jego strategiczny charakter. Zatem skuteczne programy talentowe muszą być dostosowane do specyfiki branży i strategii przedsiębiorstwa.

Kluczowe znaczenie ma jednak transparentność programów talentowych oraz jasne kryteria identyfikacji talentów, ponieważ ograniczają one ryzyko poczucia niesprawiedliwości i faworyzowania wybranych pracowników. Zarządzanie talentami pozwala organizacji w świadomy sposób przygotować kapitał ludzki do realizacji aktualnych i przyszłych celów rozwojowych.

Bibliografia

- Brzeziński Ł., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, nr 12, 2016.
- Efendi S., *Implementation of Talent Management as an Effort to Improve Employee Performance*, [w:] *2nd Annual Conference on blended learning, educational technology and innovation*, Atlantis Press, 2020.
- Jarosik-Michalak A., *Zarządzanie karierą z perspektywy jednostki i organizacji*, „Marketing i Zarządzanie”, Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, 2018, nr 1(51).
- Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., *Zarządzanie talentami jako element rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2018, nr 13.

²¹ A. Knap-Stefaniuk, W. J. Karna, *Zarządzanie talentami jako element rozwoju i doskonalenia zasobów ludzkich we współczesnych organizacjach*, op. cit., s. 18-20.

- Lelen A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2011, nr 2.
- Listwan T., *Współczesne tendencje w zarządzaniu kadrami organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 31.
- Mikuła B., Myjak T., Trzcińska H., *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi. Funkcje i instrumenty*, Wydawnictwo Naukowe Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2023.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009.
- Mróz J., *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, „Nauki o Zarządzaniu” 2013, nr 3(16).
- Reichel J., *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Struss M., *Zarządzanie talentami. Koncepcje, modele, praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2021.
- Wąsowska – Bąk K., Górecka D., Mazur M., *Assessment/Development Center*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2012.
- Wiernek B., *Zarządzanie talentami*, „Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Krakowie” 2014, nr 32.

Bibliografia źródeł internetowych:

- CIPD, Raport, *Resourcing and Talent Planning Report 2024*, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8662-resource-and-talent-planning-2024-report-web.pdf> (dostęp: 23.04.2026).
- Deloitte, Raport, *2024 Global Human Capital Trends*, <https://image.marketing.deloitte.de/lib/fe31117075640474771d75/m/1/96cf5d94-ee17-40a7-beca-f4e5e8f8ae72.pdf> (dostęp: 21.04.2026).
- LinkedIn Learning, Raport, *Workplace Learning Report 2024*, <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf> (dostęp: 27.04.2026).
- Ministerstwo Sportu i Turystyki, *Jak skutecznie zarządzać ludźmi, wykorzystując ich talenty i potencjał*, Talent Development Institute, http://forumrot.pl/wp-content/uploads/2024/02/TDI_Mni-Poradnik-Zarzadzanie-Talentami.pdf (dostęp: 25.04.2026).
- PwC, Raport, *Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024*, <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/assets/pwc-hopes-fears-family-business.pdf> (dostęp: 02.05.2026).
- World Economic Forum, Raport, *The Future of Jobs Report 2025*, https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (dostęp: 30.04.2026).

TALENT MANAGEMENT AS AN EXAMPLE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract: In contemporary terms, strategic human resource management refers to the management of personnel viewed as a key organizational resource. Managing employee resources, especially talent, is a fundamental investment in a company's development and competitive advantage in a turbulent labor market. Leveraging the unique competencies of talent contributes significantly to increased efficiency and enterprise value. The HR department, as a business partner, plays a significant role in talent management. The aim of this article is to present talent management as an example of strategic human resource management through a review of the relevant literature and an analysis of selected organizational practices.

Keywords: talent management, human resources, talent, strategy

NATALIA SADŁOWSKA

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0007-6629-3861

ZRÓWNOWAŻONE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI WOBEC STARZENIA SIĘ SPOŁECZEŃSTWA

Streszczenie: Starzenie się społeczeństwa stanowi istotne wyzwanie dla współczesnych organizacji oraz rynku pracy. Celem artykułu jest ukazanie znaczenia zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (ang. *Sustainable Human Resources Management*) w kontekście zmian demograficznych, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wiekiem (ang. *Age Management*). W badaniach zastosowano metodę analizy danych (ang. *desk research*), opierając się na publicznych danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) z lat 2000–2025 oraz prognozach demograficznych do 2060 roku. Analiza wykazała drastyczny, trwający od 2010 roku spadek liczby osób w wieku produkcyjnym (o 8,74%) przy jednoczesnym, dynamicznym wzroście populacji w wieku poprodukcyjnym (o 57%) oraz wzroście współczynnika obciążenia demograficznego do poziomu 71,7 w 2025 roku. Wyniki te interpretowane są jako wyczerpanie tradycyjnego modelu wymiany kadr, co dowodzi konieczności wdrożenia systemowego zarządzania wiekiem. Artykuł ma szczególne znaczenie praktyczne, dostarczając organizacjom gotowych rekomendacji z zakresu ergonomii, mentoringu i kultury lifelong learning, niezbędnych do zachowania ciągłości operacyjnej w warunkach kurczących się zasobów pracy.

Słowa kluczowe: zrównoważone zarządzanie, zasoby ludzkie, starzenie się społeczeństwa, zarządzanie wiekiem

Wstęp

Starzenie się społeczeństwa jest jednym z najważniejszych trendów współczesnego świata. W Polsce, podobnie jak w innych krajach rozwiniętych, obserwuje się systematyczny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym oraz wzrost udziału osób

starszych w populacji. Zjawiska te prowadzą do zmian na rynku pracy i wymuszają dostosowanie sposobów zarządzania kapitałem ludzkim.

Złożoność problematyki starzenia się społeczeństwa wymaga podejścia interdyscyplinarnego. W odpowiedzi na zmiany demograficzne coraz większego znaczenia nabiera koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (ZZZL), zakładająca długookresowe i odpowiedzialne kształtowanie polityki personalnej z uwzględnieniem potrzeb organizacji oraz pracowników. Szczególnym elementem tej koncepcji jest zarządzanie wiekiem (ang. *Age Management*), którego celem jest efektywne wykorzystanie potencjału pracowników na wszystkich etapach życia zawodowego oraz wydłużanie ich aktywności zawodowej¹.

Pomimo rosnącego zainteresowania problematyką zarządzania wiekiem rozwiązania te nadal są rzadko wdrażane w sposób systemowy. W wielu organizacjach działania dotyczące pracowników 50+ mają charakter incydentalny, a stereotypy związane z wiekiem nadal ograniczają pełne wykorzystanie ich potencjału.

Wobec powyższego zasadne jest podjęcie pogłębionej analizy problematyki zrównoważonego rozwoju zasobami ludzkimi w kontekście starzenia się społeczeństwa. Głównym celem badania jest precyzyjne nakreślenie obecnej i prognozowanej sytuacji demograficznej w Polsce oraz przedstawienie rekomendacji z zakresu zrównoważonego zarządzania dla organizacji. Struktura artykułu została podporządkowana realizacji powyższego celu. W pierwszej części przedstawiono teoretyczne podstawy analizowanego zagadnienia, następnie zaprezentowano metodykę badań oraz wyniki badań, w końcowej części sformułowano implikacje dla praktyki zarządzania.

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi

Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZZL) rozwinęło się jako odpowiedź na potrzebę łączenia celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w działalności organizacji. Koncepcja ta zakłada prowadzenie polityki personalnej w sposób zapewniający długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa przy jednoczesnym poszanowaniu potrzeb pracowników oraz odpowiedzialności wobec otoczenia². Istotnym założeniem tego podejścia jest również ograniczenie negatywnych konsekwencji.

¹ I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 37-43.

² B. Giliński, *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 28.

Istotą ZZZZL jest takie kształtowanie procesów rekrutacji, rozwoju i utrzymania pracowników, aby wspierały realizację celów organizacji oraz ograniczały negatywne skutki zmian zachodzących na rynku pracy. Szczęólnego znaczenia nabiera uwzględnianie różnorodności wiekowej zespołów, która w warunkach starzenia się społeczeństwa staje się jednym z podstawowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw.

Jak wskazano równoważone zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na założeniu, że organizacje powinny prowadzić swoją działalność w sposób odpowiedzialny, uwzględniając trzy wzajemnie powiązane perspektywy: ekonomiczną, społeczną i środowiskową. Wymiary te tworzą ramy, w których polityka personalna może wspierać długoterminowy rozwój organizacji oraz jej pracowników, w tym osób starszych, których rola na rynku pracy systematycznie rośnie³.

Wymiar ekonomiczny koncentruje się na utrzymaniu efektywności organizacji poprzez rozwój kompetencji pracowników, ograniczanie rotacji oraz zachowanie wiedzy organizacyjnej. Wymiar społeczny obejmuje równe traktowanie pracowników, przeciwdziałanie dyskryminacji oraz wspieranie uczenia się przez całe życie. Natomiast wymiar środowiskowy odnosi się do tworzenia bezpiecznych i ergonomicznych warunków pracy sprzyjających zachowaniu zdolności do pracy również w starszym wieku. W kontekście zmian demograficznych szczególnego znaczenia nabiera utrzymywanie aktywności zawodowej osób starszych, których doświadczenie oraz wiedza stanowią cenny kapitał organizacyjny.

Zarządzanie wiekiem jako narzędzie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie wiekiem (ang. *Age Management*) stanowi jeden z najważniejszych elementów zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje działania dostosowujące politykę personalną do potrzeb pracowników znajdujących się na różnych etapach życia zawodowego, ze szczególnym uwzględnieniem osób w wieku 50+⁴.

Postępujące starzenie się społeczeństwa powoduje zmniejszanie zasobów pracy oraz wzrost udziału starszych pracowników w strukturze zatrudnienia. W konsekwencji organizacje coraz częściej muszą koncentrować się na wydłużaniu aktywności

³ M. Fryczyńska, H. Klinowska, A. Lulewicz-Sas, *Wymiary zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), „Przegląd Organizacji”, Nr 6(989), 2022, s. 29-37.

⁴ S. Stachowska, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2012, nr 3/4, s. 125-138.

zawodowej, utrzymaniu kluczowych kompetencji oraz ograniczaniu ryzyka utraty wiedzy wraz z odchodzeniem doświadczonych pracowników na emeryturę⁵.

W polskich warunkach potrzeba wdrożenia tych rozwiązań ma charakter szczególnie pilny i powinna być rozpatrywana w dwóch wzajemnie powiązanych perspektywach. Z perspektywy przedsiębiorstw zarządzanie wiekiem umożliwia ograniczenie kosztów rekrutacji, zapewnia ciągłość funkcjonowania organizacji oraz wspiera transfer wiedzy między pokoleniami. Dla samych pracowników oznacza natomiast większe możliwości rozwoju kompetencji, poprawę warunków pracy oraz zwiększenie szans na dłuższą aktywność zawodową, co ma istotne znaczenie ekonomiczne i społeczne, przejawiające się w wyższym poziomie satysfakcji z życia oraz lepszej ocenie sytuacji materialnej.

W warunkach pogłębiających się zmian demograficznych zarządzanie wiekiem przestaje być wyłącznie elementem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, stając się twardym narzędziem umożliwiającym utrzymanie ciągłości operacyjnej.

Wyniki badań

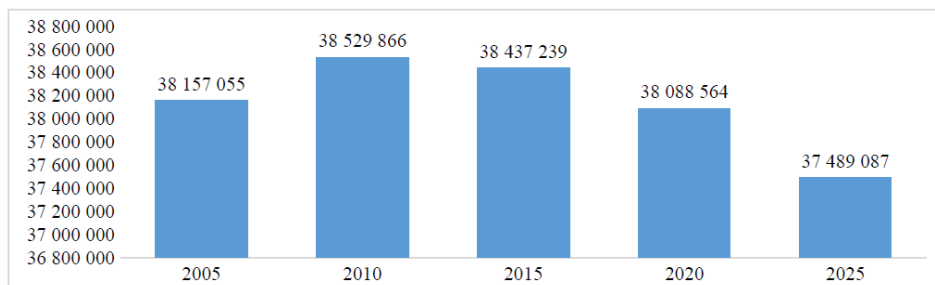
Do powiązania rozważań teoretycznych z rzeczywistymi procesami demograficznymi i gospodarczymi zostały wykorzystane publiczne dane statystyczne. W tej części opracowania poddano analizie informacje gromadzone w Polsce przez Główny Urząd Statystyczny (desk research). Celem badań była identyfikacja kierunku i skali zmian demograficznych w Polsce oraz ocena ich wpływu na strukturę rynku pracy. Analiza objęła przede wszystkim dane dotyczące liczby ludności ogółem, struktury wieku oraz prognoz demograficznych, co pozwoliło na uchwycenie długookresowych trendów.

Sformułowano następującą tezę badawczą: Starzenie się społeczeństwa w Polsce prowadzi do systematycznego zmniejszania zasobów pracy, co wymusza konieczność wdrażania w organizacjach nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności zarządzania wiekiem jako warunku utrzymania efektywności i stabilności.

Analiza danych GUS wskazuje, że po niewielkim wzroście liczby ludności do 2010 roku Polska weszła w trwały okres depopulacji (Wykres 1). W latach 2005-2025 liczba mieszkańców zmniejszyła się o około 668 tys. osób, czyli 1,75%. Proces ten jest konsekwencją utrzymującej się niskiej dzietności, która według danych Eurostatu w 2024 roku wyniosła 1,14.

⁵ A. Wróbel, *Zmieniające się współczesne znaczenia starości – perspektywa socjologiczna*, „Exlibris Social Gerontology Journal”, 28 (1) 2025, s. 54-55.

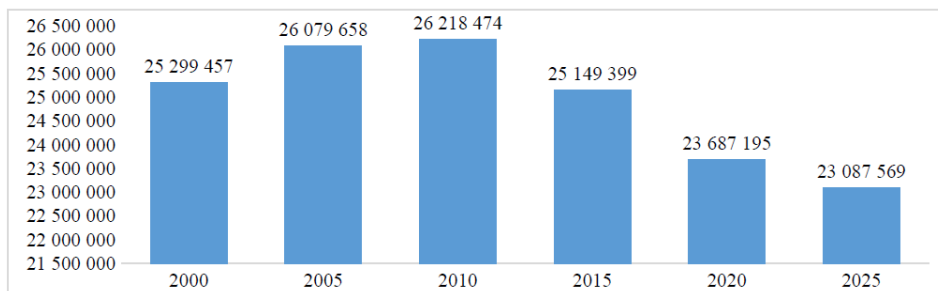
Znacznie poniżej poziomu zapewniającego zastępowalność pokoleń. Oznacza to, że w ciągu swojego życia statystyczna Polka rodzi tylko jedno dziecko⁶ (Wykres 1).



Wykres 1. Liczba ludności w Polsce w latach 2005-2025 (w mln)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 04.05.2026).

Zgodnie z klasyfikacją stosowaną przez Główny Urząd Statystyczny do ludności w wieku produkcyjnym zalicza się kobiety w wieku 15-59 lat oraz mężczyzn w wieku 15-64 lata. Jest to grupa szczególnie istotna z punktu widzenia funkcjonowania gospodarki, gdyż stanowi podstawowy zasób pracy i w największym stopniu wpływa na poziom aktywności zawodowej oraz zdolność systemu gospodarczego do utrzymania stabilności ekonomicznej. Najbardziej niekorzystne zmiany dotyczą populacji w wieku produkcyjnym. Po niewielkim wzroście do 2010 roku nastąpił trwały trend spadkowy. W latach 2000–2025 liczba osób w wieku produkcyjnym zmniejszyła się o ponad 2,21 mln, co oznacza spadek o 8,74% (Wykres 2).



Wykres 2. Liczba ludności w Polsce w wieku produkcyjnym (w mln)

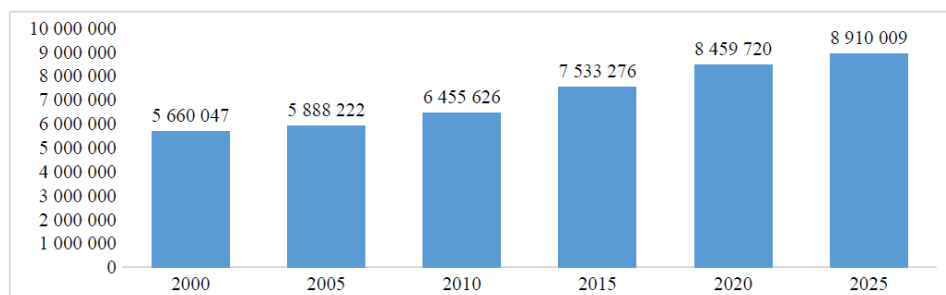
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 04.05.2026).

⁶ Towarzystwo Ekonomistów Polskich, *Liczba Polaków maleje i nie ma szans na odwrócenie tej tendencji*, <https://tep.org.pl/liczba-polakow-maleje-i-nie-ma-szans-na-odwrocenie-tej-tendencji-tog-6-2026/> (dostęp: 27.05.2026).

Oznacza to systematyczne kurczenie się zasobów pracy oraz rosnące trudności przedsiębiorstw w pozyskiwaniu pracowników. W dłuższej perspektywie zjawisko to może prowadzić do niedoborów kadrowych, wzrostu kosztów pracy oraz spadku konkurencyjności gospodarki.

Ludność w wieku poprodukcyjnym obejmuje osoby, które w świetle obowiązujących w statystyce publicznej kryteriów zakończyły podstawowy okres aktywności zawodowej. Zgodnie z definicją przyjmowaną przez Główny Urząd Statystyczny są to kobiety w wieku 60 lat i więcej oraz mężczyźni w wieku 65 lat i więcej. Grupa ta stanowi istotny element analizy procesów demograficznych, ponieważ jej liczebność bezpośrednio odzwierciedla stopień „starzeni-a się” struktury społecznej.

W latach 2000–2025 liczba osób należących do tej grupy wzrosła z 5,66 mln do 8,91 mln, czyli o ponad 57%. Jednoczesny spadek liczby osób w wieku produkcyjnym i wzrost liczby seniorów wskazuje na postępujące starzenie się społeczeństwa oraz zmianę struktury wieku ludności. Coraz większa część populacji znajduje się poza podstawowym okresem aktywności zawodowej, co zwiększa presję na rynek pracy oraz system zabezpieczenia społecznego (Wykres 3).

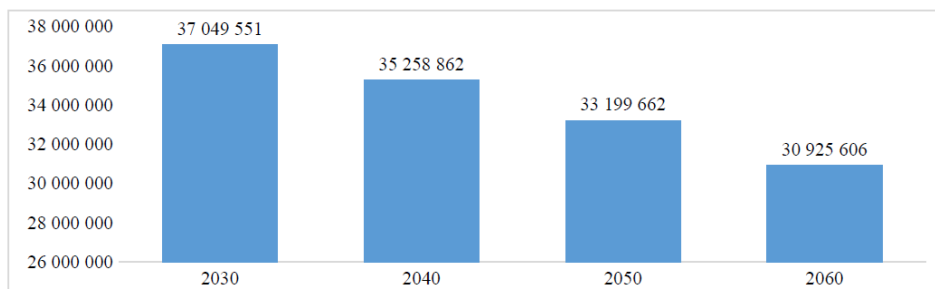


Wykres 3. Liczba ludności w Polsce w wieku poprodukcyjnym (w mln)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 04.05.2026).

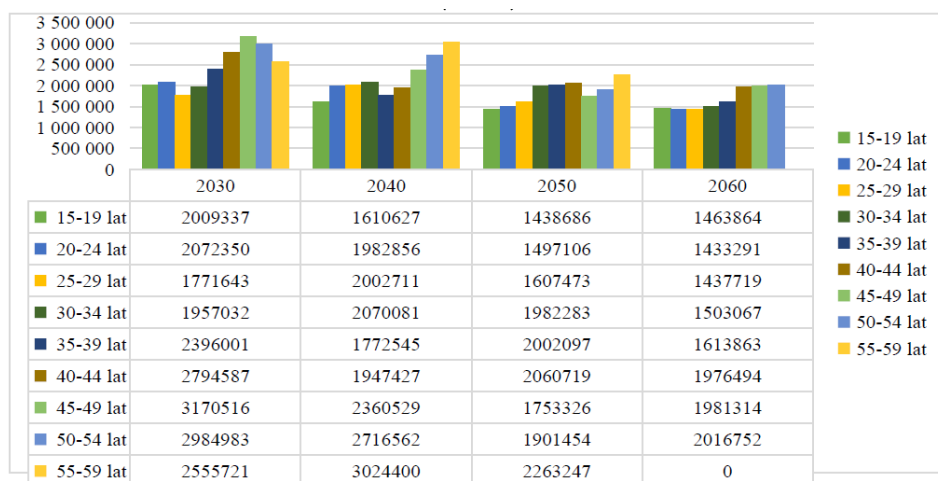
Prognozy GUS wskazują, że proces depopulacji będzie się pogłębiał. Liczba mieszkańców Polski zmniejszy się z około 37,0 mln w 2030 roku do 30,9 mln w 2060 roku (Wykres 4).

Jednocześnie wzrastać będzie udział osób starszych, zwłaszcza w grupach powyżej 65. roku życia. Oznacza to dalsze zwiększanie obciążenia demograficznego oraz ograniczanie liczby osób zdolnych do podejmowania pracy (Wykres 5 i 6).



Wykres 4. Prognoza liczby ludności w Polsce ogółem na lata 2030-2060 (w mln)

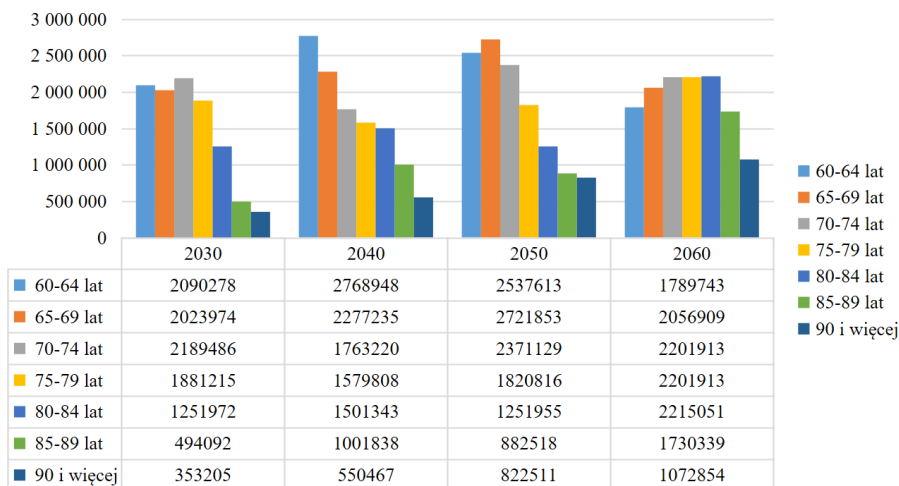
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 04.05.2026).



Wykres 5. Prognoza liczby ludności w Polsce dla przedziałów wiekowych 15-59 lat na lata 2030-2060 (w mln)

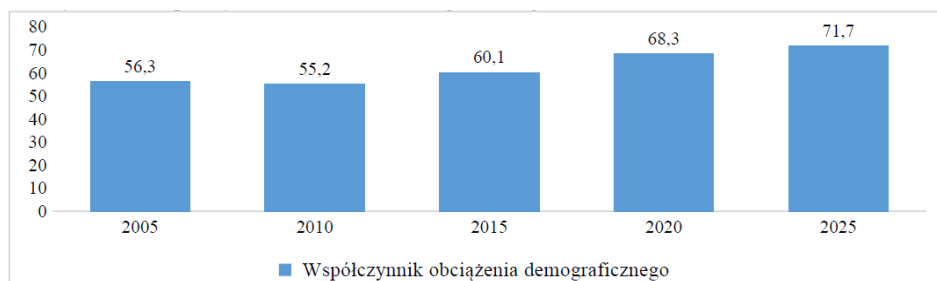
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 04.05.2026).

Przewidywane zmiany wskazują, że przedsiębiorstwa będą funkcjonować w warunkach coraz większego niedoboru pracowników. W takich warunkach utrzymanie aktywności zawodowej osób starszych stanie się jednym z podstawowych warunków zapewnienia ciągłości funkcjonowania organizacji.



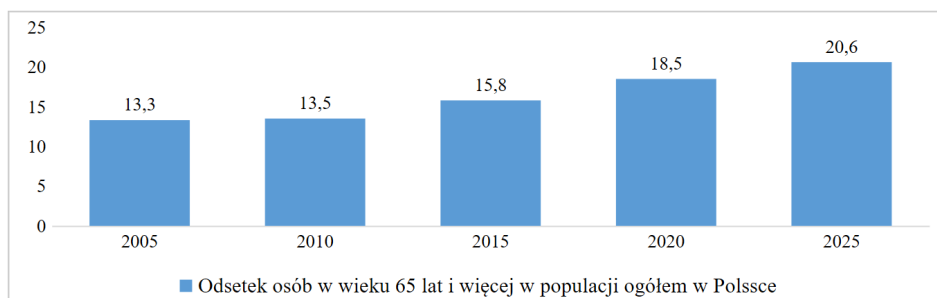
Wykres 6. Prognoza liczby ludności w Polsce dla przedziałów wiekowych 60-90 lat i więcej na lata 2030-2060 (w mln)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 04.05.2026).



Wykres 7. Współczynnik obciążenia demograficznego dla Polski w latach 2005-2025 (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 04.05.2026).



Wykres 8. Odsetek osób w wieku 65 i więcej w populacji ogółem w Polsce w latach 2005-2025 (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Główny Urząd Statystyczny, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/tablica> (dostęp: 04.05.2026).

Istotnym wskaźnikiem potwierdzającym skalę zmian jest współczynnik obciążenia demograficznego, określający liczbę osób w wieku nieprodukcyjnym przypadającą na 100 osób w wieku produkcyjnym. W latach 2010–2025 wskaźnik ten wzrósł z 55,2 do 71,7, co oznacza znaczące zwiększenie obciążenia osób aktywnych zawodowo kosztami utrzymania dzieci i seniorów (Wykres 7).

Równocześnie odsetek osób w wieku 65 lat i więcej zwiększył się z 13,5% do 20,6% populacji (Wykres 8). Oznacza to, że obecnie co piąty mieszkaniec Polski znajduje się w wieku poprodukcyjnym.

Przedstawione wyniki potwierdzają trwały charakter procesu starzenia się społeczeństwa oraz wskazują, że dotychczasowy model oparty na zastępowaniu odchodzących pracowników młodszymi pokoleniami staje się coraz trudniejszy do utrzymania.

Rekomendacje

Analiza danych Głównego Urzędu Statystycznego potwierdza, że starzenie się społeczeństwa będzie jednym z najważniejszych wyzwań dla polskiego rynku pracy. Spadek liczby osób w wieku produkcyjnym oraz wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym wymagają od przedsiębiorstw aktywnej polityki wykorzystania potencjału pracowników starszych.

Kluczowym kierunkiem działań powinno być wdrażanie zarządzania wiekiem, którego celem jest wydłużenie aktywności zawodowej, ograniczenie rotacji oraz zachowanie wiedzy organizacyjnej. Szczególne znaczenie mają programy mentoringowe, rozwój kompetencji przez całe życie, poprawa ergonomii pracy oraz tworzenie warunków sprzyjających zatrudnieniu osób 50+.

Tabela 1. Bariery związane z aktywnością zawodową osób 50+

Bariery systemowe	Bariery społeczne	Bariery indywidualne
– Brak odpowiedniego wsparcia w opiece nad dorosłymi osobami, które wymagają pomocy. Dotyczy to w szczególności kobiet, które często zmuszane są do rezygnacji z pracy zawodowej z powodu konieczności nieformalnej opieki nad bliskimi.	– Utrwalone stereotypy: starsze osoby są uważane za mniej produktywne i mniej elastyczne.	– Gorsza kondycja zdrowotna i krótszy okres „życia w dobrym zdrowiu” w porównaniu do innych państw UE.
– Niewystarczająca ilość ofert pracy w niepełnym wymiarze godzin	– Kobiety po pięćdziesiątce są w szczególny sposób narażone na dyskryminację. W ich przypadku może występować tzw. ageizm kumulowany.	– Niski stopień zaangażowania w edukację dla dorosłych.
		– Niewystarczające umiejętności cyfrowe.
		– Brak zdolności do poruszania się w obecnych realiach rynku pracy.

Źródło: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Osoby 50+ na rynku pracy, Warszawa 2024, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/osoby-50-na-ryнку-pracy/?cn-reloaded=1> (dostęp: 07.05.2026).

W opracowanym w 2024 roku przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu raporcie „Osoby 50+ na rynku pracy. Analiza tematyczna”⁷ wskazano szereg barier utrudniających aktywność zawodową osób starszych. Analizując dostępne materiały oraz doświadczenia praktyczne autorek raportu, bariery te podzielono na trzy główne grupy: systemowe, kulturowo-społeczne oraz indywidualne. Zostały one szczegółowo opisane w tabeli numer 1. Eliminowanie tych barier wymaga współpracy państwa, pracodawców oraz instytucji edukacyjnych. Działania powinny koncentrować się na tworzeniu warunków umożliwiających dłuższą aktywność zawodową oraz rozwój kompetencji przez całe życie.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw zarządzanie wiekiem umożliwia utrzymanie kluczowych kompetencji w organizacji, zapewnienie ciągłości funkcjonowania oraz ograniczenie kosztów związanych z rekrutacją i wdrażaniem nowych pracowników⁸.

Istotnym narzędziem wspierającym zarządzanie wiekiem jest mentoring⁹, umożliwiający transfer wiedzy międzypokoleniowej oraz szybszą adaptację nowych pracowników. Dzięki tego typu rozwiązaniom przedsiębiorstwa mogą ograniczyć ryzyko utraty kluczowych kompetencji, jednocześnie wzmacniając zaangażowanie i lojalność pracowników.

Pomimo licznych korzyści wynikających z wdrażania zarządzania wiekiem, świadomość jego znaczenia wśród pracodawców wciąż pozostaje niewystarczająca. W związku z tym konieczne jest podejmowanie działań o charakterze systemowym, obejmujących zarówno regulacje prawne, jak i działania edukacyjne oraz promocyjne. Szczególne znaczenie ma kształtowanie postaw menedżerów, rozwijanie ich kompetencji w zakresie zarządzania różnorodnością oraz popularyzacja dobrych praktyk w tym obszarze.

Rekomenduje się, aby przedsiębiorstwa wdrażały strategiczne podejście do zarządzania wiekiem, oparte na integracji polityki personalnej z długofalowymi celami organizacji. Kluczowe znaczenie mają tutaj takie działania jak: rozwój programów mentoringowych, dostosowanie warunków pracy do potrzeb osób starszych, inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników na wszystkich etapach kariery zawodowej oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na poszanowaniu

⁷ Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Osoby 50+ na rynku pracy*, Warszawa 2024, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/osoby-50-na-ryнку-pracy/?cn-reloaded=1> (dostęp: 07.05.2026).

⁸ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010, s. 37-80.

⁹ *Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 37.

różnorodności¹⁰. Tylko kompleksowe i proaktywne podejście w tym zakresie pozwoli przedsiębiorstwom utrzymać konkurencyjność w warunkach postępujących zmian demograficznych.

Podsumowanie

Przedstawione dane potwierdzają postępujące kurczenie się zasobów pracy w Polsce, wynikające ze zmian struktury demograficznej oraz starzenia się społeczeństwa. Spadek liczby osób w wieku produkcyjnym prowadzi do narastających niedoborów kadrowych, wzrostu presji płacowej oraz konieczności efektywniejszego wykorzystania dostępnego kapitału ludzkiego.

Uzyskane wyniki potwierdzają hipotezę badawczą zakładającą, że proces starzenia się społeczeństwa ogranicza zasoby pracy i zwiększa znaczenie zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności poprzez wydłużanie aktywności zawodowej osób starszych.

Prognozy demograficzne wskazują na dalsze pogłębianie się tego zjawiska. Według przedstawionych danych liczba ludności Polski w perspektywie około trzydziestu lat zmniejszy się o ponad 6 milionów osób, co znacząco wpłynie na strukturę rynku pracy. Jednocześnie nastąpi wzrost udziału osób w wieku poprodukcyjnym, powodując większe obciążenie systemu emerytalnego oraz ograniczenie podaży pracy.

Szczególnie istotne znaczenie ma rosnąca liczba osób starszych pozostających poza aktywnością zawodową. Prognozy wskazują, że w 2050 roku najliczniejszą grupą wieku będzie populacja 65–69 lat, licząca około 2 721 853 osoby, co będzie stanowić 8,20% całkowitej populacji Polski wynoszącej około 33,20 mln osób. Oznacza to konieczność wdrażania rozwiązań umożliwiających dłuższą aktywność zawodową oraz wykorzystanie potencjału pracowników starszych.

Bibliografia

- Bazydło-Egier D., Krawczyk-Dąbrowska A., Ulicz E., *Siła wieku – osoby 50+ na rynku pracy*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2025.
- Fryczyńska M., Klinowska H., Lulewicz-Sas A., *Wymiary zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) Przegląd Organizacji, Nr 6(989), 2022.

¹⁰ K. Piwowar-Sulej, D. Bąk-Grabowska, K. Grzesik, C. Zając, *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2023, s. 41-54.

- Giliński B., *Zarządzanie strategiczne: geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2010.
- Piowar-Sulej K., Bąk-Grabowska D., Grzesik K., Zajac C., *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2023.
- Stachowska S., *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3/4.
- Wróbel A., *Zmieniające się współcześnie znaczenia starości – perspektywa socjologiczna*, „Exlibris Social Gerontology Journal” 28 (1) 2025.
- Zarządzanie wiekiem – szansa dla przedsiębiorców. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Bibliografia źródeł internetowych:

- Forum Odpowiedzialnego Biznesu, *Osoby 50+ na rynku pracy*, Warszawa 2024, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/osoby-50-na-ryнку-pracy/?cn-reloaded=1> (dostęp: 07.05.2026).
- Towarzystwo Ekonomistów Polskich, *Liczba Polaków maleje i nie ma szans na odwrócenie tej tendencji*, <https://tep.org.pl/liczba-polakow-maleje-i-nie-ma-szans-na-odwrocenie-tej-tendencji-tog-6-2026/> (dostęp: 27.05.2026).

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AN AGING SOCIETY

Abstract: Population ageing constitutes a significant challenge for contemporary organizations and the labour market. The aim of this article is to present the importance of Sustainable Human Resources Management in the context of demographic changes, with particular attention devoted to Age Management. The research employs the desk research method, based on secondary data from the Statistics Poland (GUS) and Eurostat for the years 2000–2025, as well as demographic projections up to 2060. The analysis revealed a drastic decline in the working-age population since 2010 (by 8.74%), accompanied by a dynamic 57% increase in the post-working-age population and a rise in the dependency ratio to 71.7 in 2025. These findings indicate the exhaustion of traditional personnel replacement models, proving the necessity of implementing systemic age management. The article carries significant practical value, offering organizations actionable recommendations on ergonomics, mentoring, and lifelong learning essential for maintaining operational continuity amid shrinking labor resources.

Keywords: sustainable management, human resources, population ageing, age management

CZĘŚĆ III

**Zrównoważony rozwój,
polityki publiczne i społeczeństwo**

UNIA EUROPEJSKA WOBEC ZMIAN KLIMATYCZNYCH I KRYZYSU ZAPYLACZY W OCENIE OBYWATELI RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

Streszczenie: Zmiany klimatyczne stanowią podstawowy problem dzisiejszego świata oraz są jednym z najpoważniejszych wyzwań w wymiarze zapewnienia bezpieczeństwa, mając na uwadze wymiar środowiskowy, żywnościowy oraz społeczny. Ciągły rozwój gospodarczy, zwiększona produkcja żywności oraz wzmożony przemysł są głównymi emitentami zanieczyszczeń uwalnianych do atmosfery, które powodują szybsze zmiany klimatyczne. Co konsekwentnie oddziałuje na wszystkie płaszczyzny życia, z jednej strony ułatwiając codzienność, a z drugiej powoduje zmniejszenie komfortu życia, ze względu na żywność niższej jakości lub zanieczyszczenia obecne w atmosferze. Celem pracy jest określenie stopnia świadomości obywateli Rzeczypospolitej Polskiej w jakim dostrzegają korelację między kondycją populacji pszczoł a bezpieczeństwem ekologicznym i żywnościowym kraju.

Słowa kluczowe: kryzys klimatyczny, pszczoły, ocena obywateli, klimat, środowisko

Wprowadzenie

Za ojca pojęcia efekt cieplarniany uznaje się szwedzkiego chemika Svante Arrheniusa, który w 1896 roku oszacował zmianę temperatury powierzchni Ziemi poprzez zmniejszenie ilości CO₂ – dwutlenku węgla w powietrzu o połowę. W swoich badaniach wziął pod uwagę bezpośredni efekt cieplarniany oraz udział pary wodnej w powietrzu oraz albedo, czyli zdolność pochłaniania promieni słonecznych

obszarów biegunowych pokrytych lodem lub śniegiem. Wykazał tym, że temperatura w Europie powinna spaść o 4–5°C, a zmiany temperatury będą najsilniej odczuwane w Arktyce, natomiast najsłabiej w okolicy równiarki. Chemik kilka lat później ponownie dokonał obliczeń dla sytuacji odwrotnej, czyli podwojenia ilości CO₂ w atmosferze. Wzrost temperatury powierzchni Ziemi wyniósł wtedy 5–6°C. Jest to dwukrotnie więcej, niż oceniają współczesne modele klimatu. W czasach Arrheniusa panowało przekonanie, że Ziemi grozi następne zlodowacenie, ponieważ od ostatniego zlodowacenia upłynęło ponad 10 tysięcy lat, co było okresem trwania poprzedniego interglacjału, a wzrost ilości dwutlenku węgla w atmosferze miał pełnić funkcję ochronną Ziemi przed kolejnym zlodowaceniem¹.

Według Raportu Międzyrządowego Zespołu ds. Zmian Klimatu utworzonego w ramach Programu Środowiskowego Organizacji Narodów Zjednoczonych ustalono, że ocieplenie klimatu jest bezdyskusyjne. Wiele zmian, obserwowanych od lat pięćdziesiątych XX wieku nie ma precedensu w skali wielu dziesięcioleci, a nawet tysiącleci. Atmosfera i ocean ociepliły się, zmalały masy śniegu i lodu, poziom oceanów podniósł się, a stężenie gazów cieplarnianych w atmosferze wzrosło. Zmiana klimatu nie oznacza jednak tylko ocieplenia powietrza i oceanów, ale niesie za sobą globalne zmiany w środowisku naszej planety².

Unia Europejska podejmuje szereg działań mających na celu hamowanie zmian klimatycznych oraz ochronę środowiska naturalnego, w tym ekosystemów niezbędnych dla produkcji żywności, takich jak populacje pszczoł i innych owadów zapylających. Działania te są częścią Europejskiego Zielonego Ładu, którego głównym celem jest osiągnięcie neutralności klimatycznej do 2050 roku³. W ramach tej polityki Unia Europejska dąży do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, zmniejszenia zanieczyszczenia środowiska oraz ochrony bioróżnorodności. Zgodnie z polityką unijną jednym z najważniejszych priorytetów jest zapewnienie wysokiej jakości i bezpieczeństwa żywności na terenie całej Europy. Szczególną uwagę zwraca się na ograniczanie ryzyka wynikającego z nadmiernego stosowania pestycydów,

¹ J. Wibig, *Współczesne zmiany klimatu – obserwacje, przyczyny, prognozy*, https://publikacje.pan.pl/Content/119773/PDF-MASTER/4_Wibig.pdf (dostęp: 09.05.2026).

² *Czwarty raport rządowy dla Konferencji Stron Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu*, Instytut Ochrony Środowiska, Ministerstwo Środowiska oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Warszawa 2006, s. 18-19.

³ *Europejski Zielony Ład - Aspirowanie do miana pierwszego kontynentu neutralnego dla klimatu*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl (dostęp: 08.05.2026).

które mogą negatywnie wpływać zarówno na zdrowie ludzi, jak i na środowisko, w tym na populację zapylaczy⁴.

Metodyka i cel pracy

Celem przeprowadzonych badań było ukazanie opinii obywateli Rzeczypospolitej Polskiej w różnych przedziałach wiekowych na temat zmian zachodzących w klimacie oraz związanego z nim kryzysem zapylaczy i odpowiedzią Unii Europejskiej na ten palący problem. Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2026 r., wzięło udział w nim 20 respondentów. Metodą wykorzystaną w badaniach stała 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 10 pytań, w tym jedno pytanie pozostawiało możliwość dowolnej wypowiedzi. Praca opiera się głównie o badania kameralne, w których dokonano analizy obowiązujących aktów prawnych, publikacji zwartych, studiów i artykułów naukowych oraz materiałów pochodzących ze źródeł internetowych.

Analiza przeprowadzonych badań

Ankietowani biorący udział w badaniu to głównie młode osoby w przedziale wiekowym 18-24 lata, stanowiący 60% ankietowanych. Kolejno były to osoby w wieku 35-44 lat (15%); 25-34 (10%); 45-55 (10%). Ponad połowa ankietowanych to mężczyźni – 55%, kobiety 45%. Największy odsetek stanowili mieszkańcy miast w przedziale 50–200 tysięcy mieszkańców (40%); wsi (35%); miast do 50 tys. mieszkańców (15%); miast powyżej 200 tysięcy mieszkańców (10%). Określając typ wykształcenia 85% ankietowanych zadeklarowało posiadanie wyższego wykształcenia, średnie – 10% i podstawowe – 5%.

Pierwszym zadaniem pytaniem w ankiecie było: „Czy uważa Pan/Pani, że pszczoły odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu ekosystemów?”, gdzie praktycznie 100% ankietowanych dostrzegła ich kluczową rolę w środowisku. Ich znaczenie odnajdywać należy w procesie zapylania upraw, w utrzymaniu zrównoważonego i dochodowego rolnictwa przy minimalnym zakłócaniu równowagi środowiskowej.

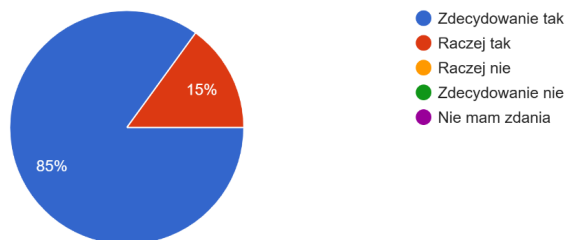
⁴ K. Koebsch, D. Konieczna, *Przepisy Unii Europejskiej dotyczące bezpieczeństwa żywności wobec nieuczciwych praktyk producentów na przykładzie miodu*, https://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re14/k_koebsch.pdf (dostęp: 08.05.2026).

Jak dowodzą badania naukowe pszczoły stanowią świetny przykład biofiltru środowiska, wnioski te wysnuto po analizie miodu, który wyprodukowany został w centrum miasta⁵.

Wykres 1. Czy uważa Pan/Pani, że pszczoły odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu ekosystemów?

Czy uważa Pan/Pani, że pszczoły odgrywają ważną rolę w funkcjonowaniu ekosystemów?

20 odpowiedzi

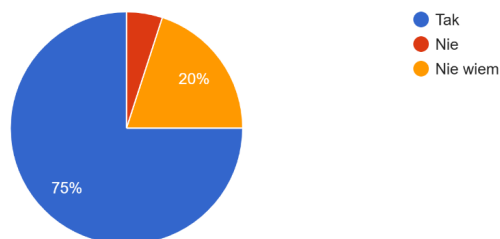


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wykres 2. Czy uważa Pan/Pani, że działalność pszczół może pośrednio wpływać na łagodzenie skutków zmian klimatu (np. poprzez wspieranie wzrostu roślin pochłaniających CO₂)?

Czy uważa Pan/Pani, że działalność pszczół może pośrednio wpływać na łagodzenie skutków zmian klimatu (np. poprzez wspieranie wzrostu roślin pochłaniających CO₂)?

20 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Kolejne pytanie odnosiło się samej działalności pszczół w procesie łagodzenia zmian klimatu, poprzez zapylanie roślin, które następnie mają zdolność do pochłaniania CO₂ z atmosfery. Respondenci w 75% poparli to stwierdzenie, natomiast

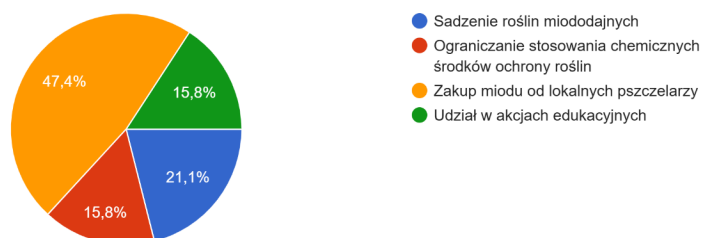
⁵ M. Dżugan, M. Miłek, M. Tomczyk, *Gospodarcze i środowiskowe znaczenie pszczoły miodnej*, PolishJournal for Sustainable Development, Tom 28 (1), Rzeszów 2024, s. 3-4.

20% nie miało wiedzy na ten temat, jedna osoba zanegowała pytanie. „Ochrona pszczół może przyczyniać się do ograniczania skutków zmian klimatycznych” to stwierdzenie poparło 90% ankietowanych, zaś 10% nie miało zdania w tej materii, te dwa pytania się ze sobą łączą i pozwalają wysnuć wnioski, iż postępowanie ludzi bezpośrednio oddziaływane na środowisko w jakim żyją, ponieważ dobrostan pszczół bezpośrednio tworzy lepsze środowisko do życia dla społeczeństwa.

Wykres 3. Jakie podejmuje Pan/Pani działania wspierające ochronę pszczół?

Jakie podejmuje Pan/Pani działania wspierające ochronę pszczół?

19 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Aby niwelować zmiany klimatyczne należy podejmować działania już na poziomie własnych gospodarstw domowych, ankietowani, którzy zostali zapytani o własne wysiłki w tym kontekście w pierwszej kolejności wskazali zakup miodu od lokalnych pszczelarzy (47,4%), kolejno sadzenie roślin miododajnych (21,1%); ograniczenie stosowania chemicznych środków ochrony roślin i udział w akcjach edukacyjnych (15,8%). Wykazane inicjatywy ściśle wiążą się z ideą, która realizowana jest w krajach Unii Europejskiej.

Komisja Europejska wyraziła swoje poparcie w Decyzji⁶ dla inicjatywy „Ratujmy pszczoły i rolników! W kierunku przyjaznego dla pszczół rolnictwa służącego zdrowemu środowisku” w 2019 r. Od tamtej pory w ramach Europejskiego Zielonego Ładu Komisja poczyniła intensywnie prace związane z zapewnieniem systemu żywności zrównoważonej. Wniosek dotyczący rozporządzenia w sprawie zrównoważonego

⁶ Decyzja Komisji (UE) 2019/1566 z dnia 4 września 2019 r. w sprawie nadzoru obywatelskiego zatytułowanej „Ratujmy pszczoły i elektryczne! W przypadku przyjaznego dla pszczół dostępnego zdrowego środowiska” (notyfikowana jako dokument nr C(2019) 6389), Dz.U. L 241 z 19.9.2019, s. 10–11.

stosowania środków ochrony roślin przedstawiony w czerwcu 2022 r.⁷ wyznacza cel, którym jest redukcja ryzyka związanego z pestycydami chemicznymi określa redukcję ich stosowania w rolnictwie Unii europejskiej o 50% do 2030 r.⁸

Rysunek 1. Działania Unii Europejskiej mające na celu przeciwdziałanie zmianom klimatu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Europejska inicjatywa obywatelska - Ratujmy pszczoły i rolników! W kierunku przyjaznego dla pszczół rolnictwa służącego zdrowemu środowisku*, https://citizens-initiative.europa.eu/save-bees-and-farmers-towards-bee-friendly-agriculture-healthy-environment_pl (dostęp: 07.05.2026).

W ostatnim pytaniu respondenci najczęściej wskazywali odpowiedź „wszyscy w równym stopniu” (70%), a następnie „każdy obywatel” (50%). Znacznie rzadziej odpowiedzialność przypisywano indywidualnie państwu, rolnikom czy organizacjom ekologicznym (po 35–40%). Taki rozkład odpowiedzi jest bardzo zgodny z obecnie obowiązującym podejściem w krajach Unii Europejskiej, gdzie ochrona pszczół i innych zapylaczy ma charakter współodpowiedzialności społecznej i instytucjonalnej.

Unia Europejska działa jako wspólnota, w prawie której ochrona pszczół nie jest jedynie zadaniem jednej grupy, lecz składową szeroką polityki środowiskowej i rolnej. Organizacja uznaje znaczenie zapylaczy za fundamentalny element bezpieczeństwa żywnościowego i bioróżnorodności. Strategia UE na rzecz bioróżnorodności do

⁷ Projekt rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie zrównoważonego stosowania środków ochrony roślin i w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) 2021/2115 (COM(2022) 305 final), <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/projekt-rozporzadzenia-parlamentu-europejskiego-i-rady-w-sprawie-zrownowazonego-stosowania-srodkow-ochrony-roslin-i-w-sprawie-zmiany-rozporzadzenia-ue-20212115-com2022-305-final> (dostęp: 09.05.2026).

⁸ Projekt rozporządzenia w sprawie zrównoważonego stosowania środków ochrony roślin, <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-european-green-deal/file-sustainable-use-of-pesticides-%E2%80%93-revision-of-the-eu-rules> (dostęp: 09.05.2026).

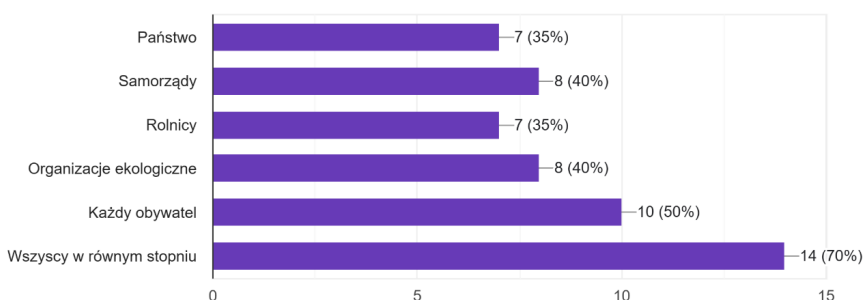
2030 r. oraz tzw. „prawo odbudowy przyrody”⁹ nakładają na państwa członkowskie obowiązek zatrzymania spadku populacji zapylaczy¹⁰.

Najważniejszym elementem prawa europejskiego są regulacje dotyczące pestycydów. Dyrektywa 2009/128/WE¹¹ oraz Rozporządzenie 1107/2009¹² nakładają ograniczania minimalizujące ryzyko stosowania środków ochrony roślin i stosowania zasad integrowanej ochrony roślin. Odnosi się to w szczególności do rolników, którzy mają obowiązek minimalizowania zagrożeń dla pszczoł podczas wykonywania oprysków¹³. W tym kontekście odpowiedź „rolnicy” (35%) jest uzasadniona, ponieważ to właśnie sektor rolniczy ma bezpośredni wpływ na siedliska i bezpieczeństwo zapylaczy. W wielu krajach, przykładowo we Francji, Niemczech czy Holandii ogranicza się stosowanie oprysków oraz wspiera rolnictwo ekologiczne i tworzenie pasów kwietnych.

Wykres 4. Kto powinien być odpowiedzialny za ochronę pszczoł?

Kto powinien być odpowiedzialny za ochronę pszczoł?

20 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

⁹ *Odbudowa przyrody*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/nature-restoration/> (dostęp: 08.05.2026).

¹⁰ *Bioróżnorodność- Bioróżnorodność zanika w zastraszającym tempie. Państwa UE są zdecydowane odbudowywać przyrodę i chronić jej różnorodność biologiczną*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/biodiversity/> (dostęp: 07.05.2026).

¹¹ Dyrektywa parlamentu europejskiego i Rady 2009/128/WE z dnia 21 października 2009 r. ustanawiająca ramy wspólnotowego działania na rzecz zrównoważonego stosowania pestycydów (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz.U.UE.L.2009.309.71.

¹² Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) NR 1107/2009 z dnia 21 października 2009 r. dotyczące wprowadzania do obrotu środków ochrony roślin i uchylające dyrektywy Rady 79/117/EWG i 91/414/EWG, Dz.U.UE.L.2009.309.1.

¹³ *Ochrona zapylaczy a stosowanie środków ochrony roślin - aspekty prawne i dobre praktyki*, <https://www.gov.pl/web/wiorin-krakow/ochrona-zapylaczy-a-stosowanie-srodkow-ochrony-roslin--aspekty-prawne-i-dobre-praktyki> (dostęp: 07.05.2026).

Wynik „każdy obywatel” (50%) bardzo dobrze wpisuje się w unijną koncepcję odpowiedzialności społecznej za środowisko. Unijna polityka podkreśla znaczenie codziennych działań obywateli, które skupiają się na ograniczaniu chemii w ogrodach, sadzeniu roślin miododajnych, wspieraniu lokalnych produktów, ochronie dzikich siedlisk owadów. W praktyce wiele krajów prowadzi kampanie edukacyjne pokazujące, że ochrona pszczół zaczyna się również na poziomie gospodarstw domowych i przestrzeni miejskiej.

Tabela 1. Liczba rodzin pszczelich na 1 km² w latach 2013 i 2023 z podziałem na województwa

Województwo	2013	2023
małopolskie	7,6	13,9
podkarpackie	7,2	12,2
lubelskie	6,8	11,8
śląskie	5,4	10,2
świętokrzyskie	5,0	9,3
warmińsko-mazurskie	5,2	8,5
dolnośląskie	5,1	7,9
opolskie	4,1	7,6
kujawsko-pomorskie	3,7	6,5
wielkopolskie	3,7	6,5
łódzkie	3,2	6,1
pomorskie	2,8	5,6
lubuskie	3,5	5,4
zachodniopomorskie	3,2	5,3
mazowieckie	2,7	4,7
podlaskie	1,7	3,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Guz N., Krupa J., *Gospodarka pasieczna – stan populacji dzikich owadów zapylających a antropopresja i zmiany klimatu*, [w:] *Kształcenie na potrzeby zrównoważonej i wielofunkcyjnej gospodarki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2025, s. 117.

Inspekcja Weterynaryjna gromadząc dane wykazała, że w Polsce w 2023 roku występowało 2,35 mln rodzin pszczelich, co stanowiło wzrost o 7,95% w stosunku do roku poprzedniego. Największy 14 procentowy przyrost zarejestrowano w województwie zachodniopomorskim, natomiast najniższy - 5% w kujawsko-pomorskim oraz lubuskim¹⁴.

Aby powstrzymać obecny wzrost temperatury, który nieuchronnie zmierza do jej wzrostu o 3 °C do 2100 roku, koniecznym działaniem jakie należy wprowadzić jest zmniejszenie emisji zanieczyszczeń o 48% oraz emisji metanu o jedną

¹⁴ N. Guz, J. Krupa, *Gospodarka pasieczna – stan populacji dzikich owadów zapylających a antropopresja i zmiany klimatu*, [w:] *Kształcenie na potrzeby zrównoważonej i wielofunkcyjnej gospodarki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2025, s. 117.

trzecią pochodzącej z sektora rolnictwa, której główne źródło stanowi hodowla zwierząt mięsnych. Działania ten należy wprowadzić do 2030 roku, a w latach następnych konieczna jest redukcja zużycia węgla o 95%, ropy o 60% i gazu o 45% do 2050 roku¹⁵.

Podsumowanie

Zmiany klimatyczne są zjawiskiem powszechnym i nieuniknionym, a jego skutki przejawiają się na każdym poziomie. Rozwój gospodarczy, ciągły wzrost konsumpcji oraz wzmożony przemysł są największymi emitentami zanieczyszczeń uwalnianych do atmosfery, które powodują szybsze zmiany klimatyczne. Niekorzystnym wpływem ocieplania się klimatu stało się nieregularne pojawianie się pożytków oraz gatunków pszczół, obserwacje potwierdziły, że podwyższona temperatura powoduje u roślin takich jak fiołek, przetacznik lub rogownica wcześniejsze kwitnienie, natomiast odmiany letnie nie zmieniają czasu kwitnienia lub w gorszym przypadku mogą zakwitać później, np. ambrozja. Szczególnie jest to groźne dla gatunków sezonowych, pojawiających się tylko w określonym czasie sezonu i korzystających tylko z określonych gatunków, lub grup roślin kwiatowych. W wyniku tych zmian może dojść do rozsynchronizowania pojawu pszczół z ich roślinami pokarmowymi. Opinia respondentów jest zbieżna z aktualnym kierunkiem polityki Unii Europejskiej, których priorytetami jest ochrona pszczół, która wymaga współpracy państwa, samorządów, rolników, organizacji ekologicznych i obywateli. UE odchodzi od modelu, w którym odpowiedzialność spoczywa tylko na instytucjach publicznych, a promuje model wspólnej odpowiedzialności za bioróżnorodność i bezpieczeństwo ekologiczne.

W pracy pt. „Unia Europejska wobec zmian klimatycznych i kryzysu zapylaczy w ocenie obywateli Rzeczypospolitej Polskiej” podjęto próbę analizy zależności między postrzeganiem zagrożeń klimatycznych a świadomością roli zapylaczy, w szczególności pszczoły miodnej w procesie hamowania skutków tych zmian. Analiza wyników badań opinii społecznej pozwoliła określić świadomości oraz gotowości obywateli do podejmowania działań wspierających ochronę zapylaczy, która na celu ma zapobieganie skutkom niekorzystnych działań klimatycznych, które przekładają się na zapewnienie bezpieczeństwa. Wnioski płynące z przeprowadzonych analiz podkreślają, że ochrona pszczół nie jest wyłącznie kwestią przyrodniczą, lecz stanowi istotny komponent strategii przeciwdziałania skutkom zmian klimatycznych oraz budowania odporności państwa na zagrożenia środowiskowe.

¹⁵ Z. Łapniewska, *Gospodarka czy środowisko? Zrównoważenie z punktu widzenia ekonomii politycznej*, Ekonomista, Kraków 2025, s. 427.

Bibliografia

- Czwarty raport rządowy dla Konferencji Stron Ramowej konwencji Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu*, Instytut Ochrony Środowiska, Ministerstwo Środowiska oraz Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, Warszawa 2006.
- Decyzja Komisji (UE) 2019/1566 z dnia 4 września 2019 r. w sprawie nadzoru obywatelskiego zatytułowanej „Ratujmy pszczoły i rolników! W przypadku przyjaznego dla pszczół dostępnego zdrowego środowiska” (notyfikowana jako dokument nr C(2019) 6389), Dz.U. L 241 z 19.9.2019.
- Dyrektywa parlamentu europejskiego i Rady 2009/128/WE z dnia 21 października 2009 r. ustanawiająca ramy wspólnotowego działania na rzecz zrównoważonego stosowania pestycydów (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz.U.UE.L.2009.309.71.
- Dżugan M., Miłek M., Tomczyk M., *Gospodarcze i środowiskowe znaczenie pszczoły miodnej*, „Polish Journal for Sustainable Development”, Tom 28 (1), Rzeszów 2024.
- Guz N., Krupa J., *Gospodarka pasieczna – stan populacji dzikich owadów zapylających a antropopresja i zmiany klimatu*, [w:] *Kształcenie na potrzeby zrównoważonej i wielofunkcyjnej gospodarki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2025.
- Koebisch K., Konieczna D., *Przepisy Unii Europejskiej dotyczące bezpieczeństwa żywności wobec nieuczciwych praktyk producentów na przykładzie miodu*, https://kpsw.edu.pl/pobierz/wydawnictwo/re14/k_koebisch.pdf (dostęp: 08.05.2026).
- Łapniewska Z., *Gospodarka czy środowisko? Zrównoważenie z punktu widzenia ekonomii politycznej*, „Ekonomista”, Kraków 2025.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) NR 1107/2009 z dnia 21 października 2009 r. dotyczące wprowadzania do obrotu środków ochrony roślin i uchylające dyrektywy Rady 79/117/EWG i 91/414/EWG, Dz.U.UE.L.2009.309.1.
- Ustawa z dnia 8 lutego 2023 r. o Planie Strategicznym dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027, Dz.U. 2023 poz. 412.
- Wibig J., *Współczesne zmiany klimatu – obserwacje, przyczyny, prognozy*, https://publikacje.pan.pl/Content/119773/PDF-MASTER/4_Wibig.pdf (dostęp: 09.05.2026).

Netografia:

- Bioróżnorodność- Bioróżnorodność zanika w zastraszającym tempie. Państwa UE są zdecydowane odbudowywać przyrodę i chronić jej różnorodność biologiczną*, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/biodiversity/> (dostęp: 07.05.2026).
- Europejski Zielony Ład - Aspirowanie do miana pierwszego kontynentu neutralnego dla klimatu*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pl (dostęp: 08.05.2026).

Najważniejsze cele polityczne WPR na lata 2023–2027, https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27_pl (dostęp: 07.05.2026).

Ochrona zapylaczy a stosowanie środków ochrony roślin - aspekty prawne i dobre praktyki, <https://www.gov.pl/web/wiorin-krakow/ochrona-zapylaczy-a-stosowanie-srodkow-ochrony-roslin--aspekty-prawne-i-dobre-praktyki> (dostęp: 07.05.2026).

Plan Strategiczny dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027 (PS WPR 2023-2027), <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/plan-strategiczny-dla-wspolnej-polityki-rolnej-na-lata-2023-27> (dostęp: 07.05.2026).

Projekt rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie zrównoważonego stosowania środków ochrony roślin i w sprawie zmiany rozporządzenia (UE) 2021/2115 (COM(2022) 305 final), <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/projekt-rozporzadzenia-parlamentu-europejskiego-i-rady-w-sprawie-zrownowazonego-stosowania-srodkow-ochrony-roslin-i-w-sprawie-zmiany-rozporzadzenia-ue-20212115-com2022-305-final> (dostęp: 07.05.2026).

Projekt rozporządzenia w sprawie zrównoważonego stosowania środków ochrony roślin, <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-a-european-green-deal/file-sustainable-use-of-pesticides-%E2%80%93-revision-of-the-eu-rules> (dostęp: 07.05.2026).

Strategia „Od pola do stołu”, <https://www.consilium.europa.eu/pl/policies/from-farm-to-fork/> (dostęp: 07.05.2026).

THE EUROPEAN UNION AND THE CLIMATE CHANGE AND POLLINATOR CRISIS AS PERCEIVED BY POLISH CITIZENS

Abstract: Climate change is a fundamental problem facing today's world and one of the most serious challenges in ensuring security, considering the environmental, food, and social dimensions. Continuous economic development, increased food production, and intensified industrialization are the main emitters of pollutants released into the atmosphere, which contribute to accelerated climate change. This consequently impacts all aspects of life, on the one hand, making everyday life easier, but on the other, reducing quality of life due to lower-quality food or pollutants present in the atmosphere. The aim of this study is to determine the level of awareness among Polish citizens regarding the correlation between the health of the bee population and the country's ecological and food security.

Keywords: climate crisis, bees, citizen assessment, climate, environment

AKTYWNOŚĆ OBYWATELI W PODEJMOWANIU DECYZJI PRZEZ JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO

Streszczenie: Nadrzędnym celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań dotyczących poziomu aktywności obywateli w procesie podejmowania decyzji przez jednostki samorządu terytorialnego na przykładzie województwa świętokrzyskiego. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety oceniającego funkcjonowanie jednostek samorządu terytorialnego w gminach zamieszkiwanych przez respondentów. Uczestnikami badania były przede wszystkim osoby młode, będące w wieku produkcyjnym. Analiza koncentrowała się na ocenie stopnia zaangażowania mieszkańców w procesy decyzyjne na szczeblu lokalnym, ich świadomości dotyczącej budżetu obywatelskiego oraz preferencji w zakresie kierunków wydatkowania środków publicznych. Wyniki badań wskazują, że mieszkańcy województwa świętokrzyskiego dostrzegają możliwość wpływania na decyzje podejmowane przez jednostki samorządu terytorialnego i wykazują poczucie sprawczości. Jednocześnie zwracają uwagę na niewystarczające wsparcie ze strony lokalnych instytucji w zakresie angażowania obywateli w procesy partycypacyjne oraz komunikacji z mieszkańcami. Uzyskane wyniki podkreślają znaczenie wzmacniania mechanizmów partycypacji społecznej i rozwoju dialogu pomiędzy władzami samorządowymi a lokalną społecznością.

Słowa kluczowe: jednostki samorządu terytorialnego, obywatele, działania, świadomość obywatelska

Charakterystyka społeczno-ekonomiczna województwa świętokrzyskiego

Województwo świętokrzyskie składa się z 13 powiatów i jednego miasta na prawach powiatu Kielce. W powiatach znajdują się 102 gminy, w tym 5 gmin miejskich (Kielce, Ostrowiec Świętokrzyski, Starachowice, Skarżysko-Kamienna i Sandomierz), 45 gmin miejsko-wiejskich oraz 52 gmin wiejskich. Na terenie województwa znajduje się 50 miast. Tereny województwa to w większości obszary rolnicze, o czym świadczy przeważający udział gmin w wiejskich w stosunku do całego województwa¹.

Województwo świętokrzyskie znajduje się w południowo-wschodniej części Polski i sąsiaduje z sześcioma innymi województwami: lubelskim na wschodzie, podkarpackim na południowym wschodzie, małopolskim na południu, śląskim na zachodzie, łódzkim na południowym zachodzie oraz mazowieckim na północy. Niektóre jego granice są naturalne, takie jak Wisła, która wyznacza granicę na wschodzie i południowym wschodzie, oraz Pilica na zachodzie. Prawie cały obszar województwa leży na lewym brzegu dorzecza Wisły².

Na początku 2022 roku województwo świętokrzyskie zajmowało 1 170,9 tys. ha, co stanowiło 3,7% powierzchni kraju. Większość terenu, ponad 93%, była przeznaczona pod użytki rolne oraz lasy, tereny zadrzewione i zakrzewione. Użytki rolne zajmowały 64,5% powierzchni (754,7 tys. ha), z czego największą część stanowiły grunty orne (45,4% – 531,1 tys. ha). Lasy oraz tereny zadrzewione i zakrzewione obejmowały 28,9% powierzchni (338,8 tys. ha). Zabudowania i tereny zurbanizowane stanowiły 5% (58,8 tys. ha), wody 0,8% (8,9 tys. ha), nieużytki 0,7% (8,2 tys. ha), a pozostałe tereny 0,1% (1,5 tys. ha)³.

W 2022 roku powierzchnia województwa zmniejszyła się o 0,2 tys. ha w porównaniu do roku poprzedniego i 2015 roku. Użytki rolne skurczyły się o 1,7 tys. ha (0,2%) w stosunku do 2021 roku, ale zwiększyły o 3,1 tys. ha (0,4%) w porównaniu do 2015 roku. Grunty zabudowane i zurbanizowane wzrosły odpowiednio o 1,1 tys. ha (1,8%) i 4,1 tys. ha (7,5%) w porównaniu do 2021 i 2015 roku. Powierzchnia lasów oraz terenów zadrzewionych wzrosła o 0,4 tys. ha (0,1%) względem 2021 roku, ale była mniejsza o 7,1 tys. ha (2,1%) w stosunku do 2015 roku⁴.

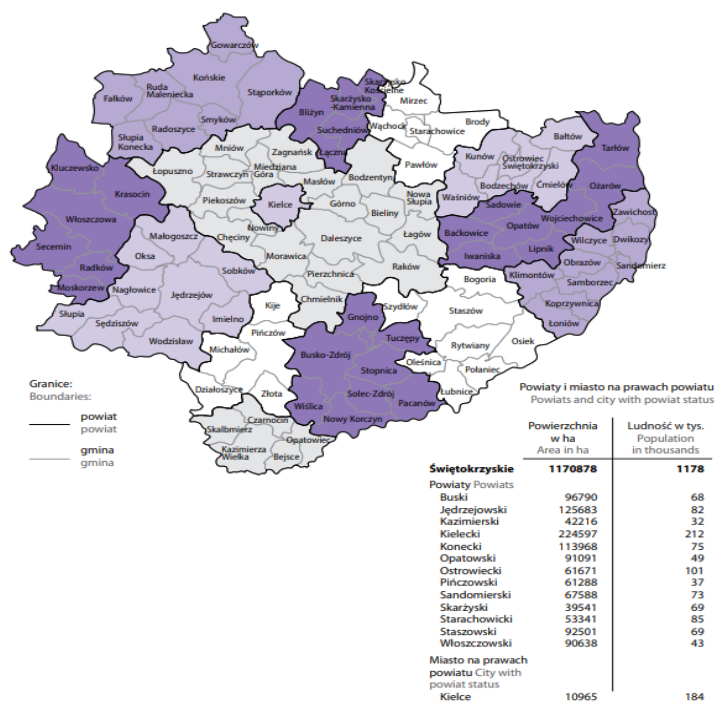
¹ *Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2022.

² *Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa świętokrzyskiego 2023*, Urząd Statystyczny w Kielcach, Kielce 2023.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

Rysunek 1. Dane dotyczące województwa świętokrzyskiego oraz podział województwa na gminy



Źródło: Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa świętokrzyskiego 2023, Urząd Statystyczny w Kielcach, Kielce 2023.

Województwo świętokrzyskie należy do najmniejszych w Polsce pod względem powierzchni oraz liczby ludności. Od lat mieszkańcy regionu stanowią nieco ponad 3% populacji kraju, a w 2022 roku ich udział wyniósł 3,1%. Mniejsze populacje odnotowano jedynie w województwach lubuskim, opolskim i podlaskim.

W latach 2015–2022 zanotowano spadek liczby mieszkańców województwa świętokrzyskiego, spowodowany niekorzystnymi tendencjami związanymi z ruchem naturalnym i migracją. Każdego roku liczba wymeldowań na pobyt stały przewyższała liczbę zameldowań, a liczba urodzeń żywych zmniejszyła się o 22,9% w porównaniu z 2015 r., podczas gdy liczba zgonów wzrosła o 9,6%. Zmiany w strukturze wiekowej ludności były coraz bardziej negatywne, co wskazuje na postępujące starzenie się społeczeństwa. Liczba osób w wieku przedprodukcyjnym spadła o 6,0%, natomiast liczba osób w wieku poprodukcyjnym wzrosła o 13,5%, co wpłynęło na pogorszenie relacji międzypokoleniowych.

Odnosząc się do wskaźnika aktywności zawodowej w IV kwartale 2022 r. wyniósł on 56,6%, podczas gdy dla całego kraju było to 58,2%. W porównaniu do

poprzedniego roku w regionie odnotowano wzrost aktywności zawodowej o 0,6 punktu procentowego, a w odniesieniu do tego samego okresu w 2015 r. wzrost wyniósł 1,0 punktu procentowego. Aktywność zawodowa różni się także w zależności od poziomu wykształcenia – najwyższy wskaźnik zaobserwowano wśród osób z wyższym wykształceniem (81,4%), a najniższy wśród osób z najniższym poziomem wykształcenia, obejmującym gimnazjalne, podstawowe, niepełne podstawowe lub brak wykształcenia (16,9%).

Metodologia i cel pracy

Celem przeprowadzonych badań było ukazanie opinii obywateli Rzeczypospolitej Polskiej w różnych przedziałach wiekowych na temat poziomu ich aktywności w procesie podejmowania decyzji przez jednostki samorządu terytorialnego. Zmierzono również poziom ich świadomości dotyczącej wydatkowania środków w związku z budżetem obywatelskim realizowanym na terenie ich gmin. Badanie zostało przeprowadzone w II kwartale 2026 r., wzięło udział w nim 54 respondentów. Metodą wykorzystaną w badaniach stała 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 10 pytań, w tym jedno pytanie pozostawiało możliwość dowolnej wypowiedzi.

Analiza przeprowadzonego badania

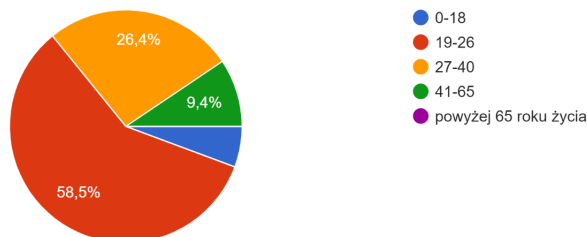
Przedmiotem badań jest analiza przeprowadzona przez autora za pomocą internetowego formularza. W badaniu wzięło udział 54 osoby zamieszkujące województwo świętokrzyskie, 58,5% ankietowanych stanowiły osoby w przedziale wiekowym 19-26 lat, kolejną najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 27-40 lat.

Kolejne pytanie pozwoliło określić strukturę płci ankietowanych, gdzie 77,4% ankietowanych stanowiły kobiety, co świadczy o tym iż badaniu podlegały kobiety w młodym wieku, a kolejne pytanie obrazuje, iż były to osoby posiadające wyższe wykształcenie, które stanowiły 54,7%, kolejną najliczniejszą grupą były osoby posiadające wykształcenie średnie stanowiące grupę 43,4%. Obrazuje to, iż edukacja i świadomość osób młodych w województwie znajduje się na wysokim poziomie, co może zwiększać świadomość ankietowanych jako obywateli.

Wykres 1. W jakim przedziale wiekowym się znajdujesz?

W jakim przedziale wiekowym się znajdujesz?

53 odpowiedzi

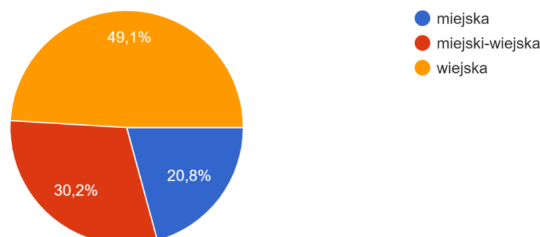


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wykres 2. Jaki typ gminy zamieszkujesz?

Jaki typ gminy zamieszkujesz?

53 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

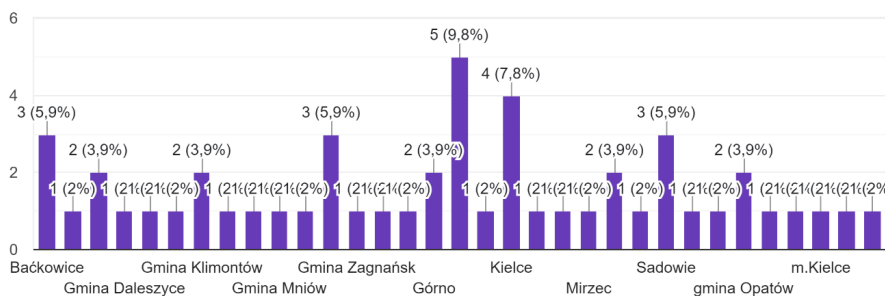
Pytając ankietowanych o typ gminy jaką zamieszkują, potwierdziło się to, iż teren województwa świętokrzyskiego jest obszarem typowo rolniczym, co pokazuje obecne pytanie, gdyż 49,1% respondentów zamieszkuje gminy wiejskie, a 30,2% stanowią osoby z terenów gmin miejsko – wiejskich, najmniejszy odsetek stanowią mieszkańcy gmin miejskich w ilości 20,8%. Sytuacja ta nie odnosi się tylko do województwa świętokrzyskiego, ale również do całego kraju gdyż wszystkich gmin na terenie Polski jest 2477, w tym 302 gminy miejskie, 711 gmin miejsko-wiejskich i 1464 gminy wiejskie – stan na dzień 1 styczeń 2024⁵.

⁵ Podział administracyjny Polski, <https://www.gov.pl/web/ksng/podzial-administracyjny-polski> (dostęp: 20.09.2024).

Wykres 3. Jaką gminę zamieszkujesz? (proszę podać nazwę np. gmina Górno)

Jaką gminę zamieszkujesz? (proszę podać nazwę np. gmina Górno)

51 odpowiedzi



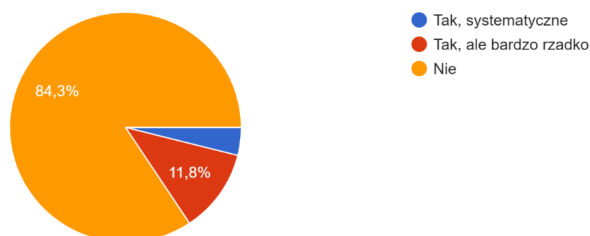
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Kontynuując poprzednie pytanie, ankietowani udzielili odpowiedzi jakie konkretnie gminy zamieszkują, ukazując iż największy odsetek ankietowanych zamieszkiwał gminę Iwaniska – osób, Kielce – 4 osoby, po 3 osoby z gmin Opatów, Sadowie i Baćkowice. Pozostali ankietowani stanowili przedstawicieli pozostałych gmin z terenu województwa świętokrzyskiego.

Wykres 4. Czy w gminie, którą zamieszkujesz organizowane są referenda lokalne?

Czy w gminie, którą zamieszkujesz organizowane są referenda lokalne?

51 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

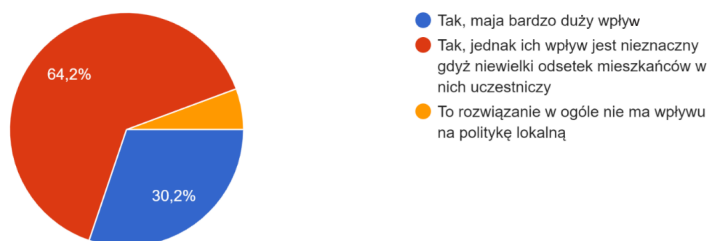
Następnym zadaniem pytaniem było: „Czy w gminie, którą zamieszkujesz organizowane są referenda lokalne?”, gdzie zdecydowana większość (84,3%) odpowiedziało, iż na terenie ich gmin nie są organizowane referenda lokalne, odpowiedzi

„Tak, ale bardzo rzadko” odpowiedziało 11,8% ankietowanych. Osoby, które potwierdziły, iż w ich najbliższej okolicy przeprowadzane są referenda lokalne wskazały, że dotyczą one: wyborów, budżetu sołeckiego, budowy osiedli czy drogi, budowy obwodnicy dla tirów w miejscowości Klimontów.

Wykres 5. Czy uważasz, że referenda lokalne mają realny wpływ na tworzenie polityki samorządowej?

Czy uważasz, że referenda lokalne mają realny wpływ na tworzenie polityki samorządowej?

53 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

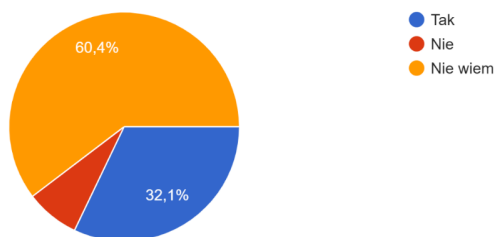
Respondenci w znaczącej większości, ponieważ aż 94,4% zauważa, iż referenda lokalne mają realny wpływ na tworzenie polityki samorządowej, natomiast 64,2% uważa że stanowczo za mało obywateli uczestniczy w nich, przez co ich wpływ się zmniejsza, jednak nadal jest niemniej ważny.

Ankietowani zapytani, o ich zadanie na temat decyzji podejmowanych na poziomie gminnym i ich zapadaniu poprzez referenda lokalne odpowiedzieli, iż powinny być podejmowane w ten właśnie sposób, jednak nie wszystkie sprawy powinny być rozwiązywane w drodze referendum, grupa posiadająca takie zdanie stanowiła 50,9% wszystkich ankietowanych, drugą odpowiedzią posiadającą najwięcej zwolenników była odpowiedź: „Tak, ponieważ takie rozwiązanie daje możliwość mieszkańcom na wyrażenie własnej opinii na temat, który ich dotyczy”, ta grupa stanowiła 39,6%, pozostali ankietowani uzali, iż podejmowanie decyzji za pomocą referendum jest zbędne, gdyż wydłuża procedurę legislacyjną lub nie mają zdania w tej kwestii. Blisko 100% ankietowanych uważa, iż ich gmina oraz okręgi wyborcze, do których należą zapewniają im swobodny dostęp do wyborów, zarówno samorządowych jak i krajowych.

Wykres 6. Czy na terenie twojej gminy obowiązuje budżet obywatelski?

Czy na terenie twojej gminy obowiązuje budżet obywatelski?

53 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Kolejne zadanie pytanie w ankiecie dotyczyło obowiązywania budżetu obywatelskiego na terenie zamieszkiwanej gminy, gdzie okazało się, iż znacząca większość obywateli nie ma świadomości czy w ich najbliższym otoczeniu obowiązuje takie zagadnienie, być może jest to spowodowane zbyt małym rozpowszechnianiem akcji realizowanych dzięki takowemu lub faktycznie nie obowiązuje on na terenie ich zamieszkania. Optyminzmem napawa, iż 32,1% ankietowanych potwierdza jego funkcjonowanie na terenie miejsca ich zamieszkania.

Odnosząc się do osób, które potwierdziły w poprzednim pytaniu, iż na terenie ich gminy obowiązuje instytucja budżetu obywatelskiego poproszone zostały one o przytoczenie projektów, które zostały zrealizowane za pomocą właśnie tych środków, kolejno były to: „Plac zabaw; W 2023 roku wymieniono ok. 4 tys. krzesełek w programie żółto-czerwony dom (stadion Korony); budowa boisk sportowych przy szkołach, budowa tężni solankowych, organizacja eventów dla dzieci i dorosłych, budowa parków kieszonkowych, budowa mikroarchitektury miejskiej; budowa/remont dróg na terenie oraz obrzeżach gminy, remont sal w szkołach państwowych, organizacja wydarzeń/ spotkań o charakterze prospołecznym; drogi; budowa altanek przy remizie, remonty i odnowienia placówek OSP; budowa lub rewitalizacja kompleksów sportowych, inwestycje związane z zielenią miejską; budowa świetlic; drzwi kościoła, siłownia; budowa boiska wielofunkcyjnego; istnieją fundusze sołectkie. W mojej wsi zakupiono za nie w poprzednich latach m.in. Tabliczki oznaczające numery domów w danej ulicy, kilka lamp, altanę na placu zabaw; budowa terenów rekreacyjnych; remonty szkół i boisk; place zabaw; Budowa przedszkola, odnowa budynku domu lodowego; Chodnik, nowy asfalt”.

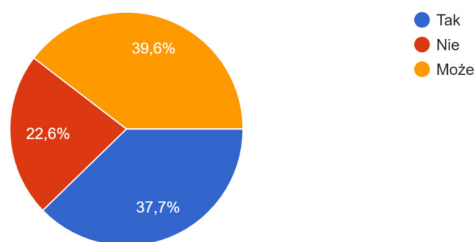
Powyższe odpowiedzi jakie przytoczyli ankietowani odnoszą się głównie do działań związanych z infrastrukturą społeczną, naczęstrzymi odpowiedziami były remonty placów zabaw lub tworzenie ich jako całkiem nowe obiekty. Ankietowani zwrócili również uwagę na rozwój i loczne rewitalizacja kompleksów sportowych, a także tworzenie nowych miejsc, które służyć mają integracji lokalnych społeczności. Przełożenie działań związanych ze środkami pochodzącymi z budżetu obywatelskiego znalazły swoje odzwierciedlenie w swerze infrastruktury technicznej, ponieważ dzięki tym środkom możliwe były remonty chodników czy też ulic, służących mieszkańcom w codziennym życiu.

Poruszając dalej temat aktywności lokalnej społeczności, ankietowani zostali zapytani o działalność na terenie ich gmin Kół Gospodyń Wiejskich, zastępów Ochotniczej Straży Pożarnej oraz innych tego typu organizacji zrzeszających mieszkańców, ich istnie potwierdziło blisko 100% ankietowanych, a 60,4% z nich zadeklarowało, iż jest ich wiele na terenie ich zamieszkania, natomiast pozostali podtrzymali, iż nie ma ich aż tak dużo w najbliższej okolicy. Sytuacja ta jest możliwa poprzez liczne dofinansowania jakie miaay pożliwość pozyskać takie organizacje na starcie ich działania, ale i również pokazuje to chęć mieszkańców do tworzenia nowych kół zainteresowań oraz zrzeszania się wspólnie na określone cele społeczne.

Wykres 7. Czy zauważasz przejawy działaczy lokalnych na terenie twojej gminy?

Czy zauważasz przejawy działaczy lokalnych na terenie twojej gminy?

53 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Poruszając się nadal w obrębie działalności społecznej mieszkańców, 37,7% respondentów zauważyło przejawy działaczy lokalnych na terenie gminy, którą zamieszkują, brak takich czynności odnotowano w 22,6% ankietowanych, pozostali nie są przekonani co do takiej formy aktywności społecznej.

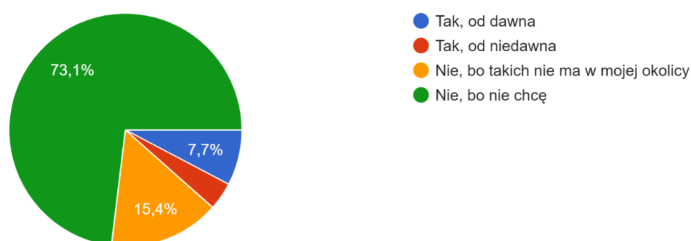
Kolejne zadane pytanie jest konkretyzacją pytania poprzedniego, jest to pytanie otwarte, gdzie biorący udział w badaniu mogli przytoczyć własne przemyślenia. Oto odpowiedzi jakie padły w powyższym pytaniu:

1. Rozwój infrastruktury, wsparcie organizacji społecznych, promowanie lokalnej kultury
2. Społecznej
3. Zbiórki odzieży, sprzątanie okolicy
4. Szkolenia dla dzieci, festyny, spotkania mieszkańców
5. KGW
6. Rozrywka
7. Osp- wsparcie państwowej straży pożarnej
8. Oprawa lokalnych imprez przez kgw w swojejskie jadlo i ciepłe napoje. Strażacy organizują pokazy pierwszej pomocy
9. Organizowane są festyny, choinka dla dzieci, imprezy typu karnawał itd
10. Organizacja występów kulturalnych. Dbanie o otaczający obszar zamieszkania.

Wykres 8. Czy sam/sama należysz do lokalnych zgromadzeń?

Czy sam/sama należysz do lokalnych zgromadzeń?

52 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

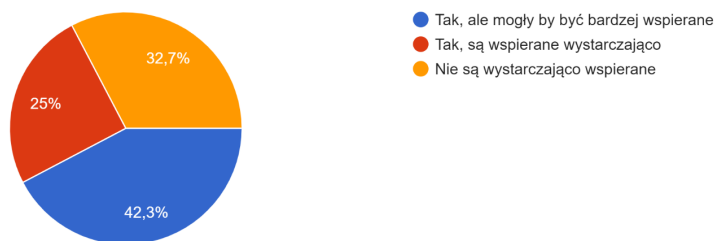
Powyższe pytanie dotyczyło własnej przynależności do lokalnych zgromadzeń, niestety w sumie blisko 90 % ankietowanych zadeklarowało, iż nie należy do żadnego zrzeszenia, wynika to może z faktu, iż grupa jaka bierze udział w badaniu to głównie osoby młode, uczące się lub młode kobiety na ścierzce kariery zawodowej lub rodzinnej, które nie posiadają wystarczającego zasobu wolnego czasu, aby móc

włączyć się w lokalne inicjatywy. Niemniej wśród ankietowanych istnieje grupa osób aktywnie działających w różnego rodzaju kołach zainteresowań.

Wykres 9. Czy twoim zdaniem lokalne inicjatywy mieszkańców są wspierane przez władze samorządowe?

Czy twoim zdaniem lokalne inicjatywy mieszkańców są wspierane przez władze samorządowe?

52 odpowiedzi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Analizując powyższe dane zawarte w zamieszczonym wykresie, zauważyć należy, iż 32,7% wszystkich ankietowanych uważa, że lokalne inicjatywy nie są wystarczająco wspierane przez władze samorządowe, zaistniała sytuacja nie napawa optymizmem, niemniej jednak może być to wynikiem braku środków danej jednostki na tworzenie nowych form aktywności społecznej lub z braku możliwości stworzenia dogodnej lokalizacji cyklicznych spotkań członków. Pozostali ankietowani uznali, że działania te są wspierane przez lokalne jednostki samorządowe, z czego 25% jest zdania, iż wsparcie oferowane przez te organy jest wystarczające i kompleksowe, pozostała część uznaje, iż mogłoby zostać położony na to większy nacisk.

Kontynuując temtykę wsparcia otrzymywanego z jednostek samorządu terytorialnego zadane zostało kolejne pytanie: „Co chciałbyś, aby zmieniło się w twojej najbliższej okolicy i czy twoim zdaniem organy gminy mogłyby ci w tym pomóc?”, ankietowani odpowiedzieli kolejno:

1. Odświeżenie bloków (malowanie), odnowa placów zabaw między blokami lub zastąpienie ich czymś innym. Myślę, że są to sprawy, z którymi organy gminy nie dość, że mogą, to powinny się zająć.
2. Zwiększenie liczby miejsc zielonych: parków, terenów rekreacyjnych, wsparcie działalności lokalnych bibliotek, poprawa infrastruktury: stan chodzików. Uważam, że organy gminy mogłyby w tym pomóc

3. Brakuje oświetlenia szkolnego otoczenia, brakuje świetlicy środowiskowej dla dzieci i młodzieży
4. Mogą pomóc poprzez dofinansowania
5. Stan dróg
6. Pracę
7. Dojazd autobusów miejskich nad pobliski zalew, więcej opcji rozwoju dla młodych
8. Poprawa dojazdu do posesji

Wszystkie przytoczone odpowiedzi, niektóre całkiem prozaiczne, inne odnoszące się do szerszego grona osób są kluczowe do życia codziennego mieszkańców, zaczynając od poprawy nawierzchni drogowej, poprzez stworzenie nowych miejsc pracy, a także po inicjatywy lokalne takie jak Młodzieżowa Rada Miasta i Powiatu. Odpowiedzi udzielane w wyżej wymienionym pytaniu odnoszą się zarówno do infrastruktury społecznej jak i technicznej, które w nieunikniony sposób są ze sobą powiązane nieodłącznie.

Niemniej mimo tego, iż obywatele na co dzień borykają się z wieloma niedogodnościami, zauważają, iż ich wpływ na działania jednostek samorządu terytorialnego w najbliższej okolicy jest niewielki lub nie mają o tym zdania, niewielki odsetek uznaje jedynie, iż jego działania mają realny wpływ na tworzenie się lokalnej polityki samorządowej. Może być to wypadkową, iż obywatele nie są na bieżąco informowani na tematy akcji organizowanych w ich okolicy, ponieważ urzędy nie posiadają sprawnie funkcjonujący stron internetowych, które są głównym medium do komunikacji i przepływu informacji dla współczesnego młodego obywatela.

Powyższe refleksje potwierdza kolejne pytanie jakie zostało zadane ankietowanym, czyli: „Jakie działania twoim zdaniem powinny zostać wprowadzone, aby zwiększyć świadomość obywateli na temat funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego?”, gdzie najczęściej odpowiedzi jakie przytoczyli ankietowani odnosiły się do edukacji i zwiększenia dostępu do informacji na tematy działania danych jednostek. Zwrócić należy uwagę na wybrane propozycje: „Większa integracja organów wykonawczych oraz stanowiących gminy z mieszkańcami, brak podziału na wyższe sfery i obywateli”, „Tworzenie regularnych aktualizacji, udostępnianie informacji oraz zachęcanie do aktywnego udziału w dyskusjach online mogłoby przyczynić się do zwiększenia świadomości społecznej na temat lokalnych spraw”. Ankietowani zwrócili uwagę na to, aby informacja trafiała również i do młodszych obywateli, nasunął się pomysł wprowadzenia dni otwartych w urzędach, warsztaty i spotkania z osobami pracującymi w urzędach, a także cykliczne spotkania z władzami

samorządowymi, które miałyby na celu przybliżenie mieszkańcom działań jakie zostały już podjęte a jakie są planowane, co poprawiłoby relacje urząd – obywatel, a tym samym zwiększyło by świadomość obywateli na tematy podejmowane w jej otoczeniu w bardziej przyjazny sposób.

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie zobrazowało to, iż obywatele na terenie województwa świętokrzyskiego są świadomi swojego wpływu jaki mają na tworzenie codzienności w społeczności jakiej żyją na co dzień, niemniej jednak odczuwają brak wystarczającego wsparcia skierowanego w ich stronę od lokalnych instytucji.

Uwagę należy zwrócić, iż duża część obywateli jest świadoma swojej niewiedzy na tematy związane z samorządem lokalnym, przy jednoczesnym wskazaniu rozwiązań tego problemu. Sytuacji tej z pewnością powinny przyjrzeć się władze samorządowe i postarać wcielić się je w życie, gdyż znaczący odsetek obywateli odnajduje przyczynę braku swojego wpływu spowodowanego brakiem dostępności informacji ze strony urzędników.

Pozytywnym aspektem powyższego badania jest to, iż obywatele aktywnie działają w swoich regionach tworząc Koła Gospodyń Wiejskich, czy też zastępy Ochotniczej Straży Pożarnej, a wnioski jakie należy z tego wyciągnąć nasuwa się, iż mieszkańcy terenów wiejskich są bardziej aktywni w zakresie działań społecznych, niemniej wynikać to może z licznych inwestycji jakie kierowane są na te potrzeby, jak wskazały powyższe pytania z funduszy obywatelskich zrealizowane zostały liczne modernizacje świetlic wiejskich oraz innych tego typu obiektów.

Doszukując się dalszych pozytywnych owoców jakie przyniosły ze sobą inicjatywy obywatelskie współfinansowane w związku z funduszem obywatelskim, które miały na celu poprawę życia codziennego mieszkańców oraz zacieśnienie więzi społecznych obrazują, iż lokalne inicjatywy mają ogromne znaczenie, iż wpływają z samego źródła problemu i znają jego przyczynę od najgłębszej warstwy.

Przedstawione wyniki jakie miały miejsce w powyższej analizie obrazują sytuację zaistniałą na terenie całego województwa świętokrzyskiego, ponieważ odpowiedzi udzielani respondenci z różnorodnych gmin na jego terenie. Pogląd na sytuację w wyżej wymienionym województwie ma z pewnością przełożenie na stan w pozostałej części kraju, z niewielkimi różnicami, ponieważ jak wskazała analiza społeczno-gospodarcza województwo świętokrzyskie jest regionem o niskim przyroście naturalnym oraz o niskiej liczebności populacji w wieku produkcyjnym, którzy są obywatelami mającymi największy wpływ na losy kraju.

Niemniej jednak, aby zwiększyć świadomość wpływu jaki mają obywatele na funkcjonowanie jednostek samorządu lokalnego należałoby wprowadzić większą komunikację obywateli z urzędem oraz urzędnikami w nim pracującymi. Dobrym rozwiązaniem byłoby wprowadzenie do lokalnych urzędów instytucji wirtualnego urzędu, dzięki któremu obywatele mogliby za pomocą portalu załatwiać swoje sprawy oraz pobierać niezbędne informacje.

Bibliografia

- Bank Danych Lokalnych (BDL)*, <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/pomoc/stanzasilenia?active=1> (dostęp: 07.05.2026).
- Podział administracyjny Polski*, <https://www.gov.pl/web/ksng/podzial-administracyjny-polski> (dostęp: 07.05.2026).
- Polska w liczbach – województwo świętokrzyskie*, Polska w liczbach – Świętokrzyskie (dostęp: 07.05.2026).
- Powierzchnia i ludność w przekroju terytorialnym w 2022 roku*, Główny Urząd Statystyczny, 2022.
- Raport o stanie województwa świętokrzyskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, wydania coroczne.
- Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa świętokrzyskiego 2023*, Urząd Statystyczny w Kielcach, Kielce 2023.
- Rocznik Statystyczny Województwa Świętokrzyskiego 2023*, Urząd Statystyczny w Kielcach, Kielce 2023.
- Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego 2030+*, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Kielce 2021.

CITIZENS' ACTIVITY IN DECISION-MAKING BY LOCAL GOVERNMENT UNITS ON THE EXAMPLE OF THE ŚWIĘTOKRZYSKIE VOIVODESHIP

Abstract: The primary objective of this article is to present research findings regarding the level of citizen activity in the decision-making processes of local government units, using the Świętokrzyskie Voivodeship as a case study. The research was conducted using a questionnaire designed to assess the functioning of local government units in the municipalities where the respondents resided. The study participants were primarily young people of working age. The analysis focused on evaluating the extent of resident engagement in local decision-making processes, their awareness of participatory budgeting, and their preferences regarding the allocation of public funds. The results indicate that residents of the Świętokrzyskie Voivodeship perceive opportunities to influence decisions made by local government units and demonstrate a sense of agency. At the same time, they highlight insufficient support from local institutions regarding citizen engagement in participatory processes and communication with residents. The findings underscore the importance of strengthening social participation mechanisms and fostering dialogue between local government authorities and the local community.

Keywords: local government units, citizens, activities, civic awareness

CZĘŚĆ IV

**Logistyka i zarządzanie
łańcuchem dostaw**

SEBASTIAN MARSZAŁEK

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0003-7013-6229

dr inż. **KRZYSZTOF PASEK**

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0000-0003-2960-5321

CENTRA LOGISTYCZNE NIEZBĘDNYM ELEMENTEM GLOBALNEGO ROZWOJU

Streszczenie: Współczesna logistyka stanowi zintegrowaną koncepcję zarządzania o charakterze interdyscyplinarnym. Łączy w sobie elementy z zakresu ekonomii, matematyki stosowanej informatyki oraz towaroznawstwa i pełni kluczową rolę dla budowania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym. Rozwinięcie świata w wielu zakresach spowodowało, że logistyka staje się uniwersalnym elementem każdej z branż dla każdej skali organizacji, nawet małe lokalne biznesy za sprawą systemów optymalizacji procesów czy po prostu rozwiązań organizacyjnych mogą zyskać przewagę i zysk który czysto wynika z zastosowania zasad i rozwiązań logistycznych. Zadaniem logistyki jest zwiększenie efektywności i usprawnienie zarządzania daną jednostką, a miejscem dla których głównie projektowane są takie systemy i rozwiązania są centra logistyczne skupiające w jednym miejscu liczne procesy logistyczne i pełniących rolę głównych ośrodków logistycznych. Tego typu miejsca to Centra Logistyczne. Metodą badań przedmiotowego artykułu to narracyjny przegląd literatury. Celem głównym jest przedstawienie funkcjonowania Centrów Logistycznych na globalnym rynku produkcyjno-usługowym.

Słowa Kluczowe: łańcuch dostaw, Centra Logistyczne, KPI

Centra logistyczne

Do definicji centrum logistycznego można podchodzić w różny sposób, jedna z tych definicji mówi, że jest to „obiekt przestrzennie funkcjonalny wraz z infrastrukturą i organizacją, w którym realizowane są usługi logistyczne, związane z przyjmowaniem, magazynowaniem, rozdziałem i wydawaniem towarów, oraz usługi towarzyszące, świadczone przez niezależne w stosunku do nadawcy lub odbiorcy podmioty gospodarcze”¹. Zasadniczo ta definicja odnosi się do pełnionych przez niego funkcji, które możemy podzielić zgodnie z poniższą tabelą 1.

Tabela 1. Funkcje Centrów Logistycznych

Funkcje Centrów Logistycznych		
Podstawowe	Uzupełniające	Pomocnicze
Spedycyjne: Analiza Planowanie i organizacja Wybór środków i taryf Zawieranie umów Nadzór nad spedycją	Przeładunkowe: Organizacja Realizacja	Promocja: Reklama Obsługa
Transportowe: O zasięgu: Lokalnym Krajowym Międzynarodowym	Magazynowe: Magazynowanie Kompletacja Przyjmowanie Wydawanie	Obsługa klientów: Dostawa części zamiennych Serwis gwarancyjny Serwis pogwarancyjny
Informacyjne: Przepływ ładunków Stany magazynowe	Transportowe zewnętrzne: Meteo Monitoring dróg Paliwo	Ubezpieczenia: Kontrola ryzyka umowy Odszkodowania Likwidacja szkód
Zarządzanie: Magazyn Środki trwałe Zamiennie	Transportowe wewnętrzne: Przeładunek Manipulacja	Obsługa celna: Zgłoszenia Deklaracje Odprawy
	Kompletacja: Rozpakowanie Pakowanie Konfekcjonowanie	Obsługa kredytowa: Dokumenty przewozowe Odprawy warunkowe
	Rzeczoznawstwo: Odbiory jakościowe Wycena strat	Doradztwo: Środki transportu Ubezpieczenia Taryfy Opakowania Rynek Reklama

¹ I. Fechner, *Centra logistyczne. Cel – realizacja – przyszłość*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2004, s. 22.

Funkcje Centrów Logistycznych		
Podstawowe	Uzupełniające	Pomocnicze
	Przetwarzanie: Montaż prosty Zmiana składu	Automatyzacja: System IT Projekty systemów Serwis Szkolenia

Źródło: M. Walczak, *Centra logistyczne. Wyzwania. Przyszłość*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki w Warszawie, Warszawa 2008, s. 16.

Podstawowymi parametrami charakteryzującymi centra logistyczne są²:

- Multimodalność – dostęp do przynajmniej dwóch gałęzi transportu;
- Wspomaganie informatyczne – stosowanie nowoczesnych technologii teleinformatycznych, dodatkowo systemów obsługi obiektów takich jak systemy ERP czy WMS, na których w dzisiejszych czasach opiera się większość procesów logistycznych i które dostarczają kluczowe dane i analizy na temat działania danego obiektu;
- Wielofunkcyjność – szeroki zakres oferowanych usług i funkcjonalności;
- Funkcja integracyjna – tworzenie warunków do współpracy i poczucie bezpieczeństwa dla potencjalnych wspólników z uwagi na koszt inwestycji i zaangażowanie podmiotów biorących udział w inwestycji, w tym władz;
- Wartość dodana – tworzenie korzyści makroekonomicznych, tworzenie możliwości do rozwoju regionalnego oraz opłacalność dla uczestników.

Multimodalność sprawia często, że w miejscu istnienia centrum logistycznego pojawia się węzeł infrastruktury czyli punkt w którym łączą się różne szlaki transportowe, linie przesyłowe lub przepływ danych.

Wspomaganie informatyczne stanowi dla dzisiejszej logistyki kluczowy aspekt pozwalający na znaczną przewagę w realizacji procesów i przy odpowiedniej wielkości danego obiektu na oszczędność wynikająca z realizacji procesów poprzez maszyny zamiast ludzi. W większości przypadków wyklucza to popełnienie błędu i pozwala na sprawne zarządzanie pracą całego obiektu jak i monitorowania procesów zachodzących w obiekcie.

Podział centrów logistycznych może być dowolny, np. stopień automatyzacji, elastyczność czy inne parametry, badane głównie w przypadku magazynów. W literaturze najczęściej wspomniane są 3 czynniki, pierwszy z nich to skala działalności i obszar przestrzenny, z którego wynika następujący podział³:

² W. Paprocki., J. Pieriegud., *Rozwój centrów logistycznych w Polsce*, „Eurologistics” nr 5, 2001.

³ B. Klepacki, *Logistyka*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2024, s. 77.

- Międzynarodowe, o najszerszym zasięgu terytorialnym i z największą ofertą usług, w tym z doskonałym systemem informatycznym pozwalającym na sprawne zarządzanie całym obiektem, oraz posiadające znaczenie dla międzynarodowego handlu;
- Regionalne, które obsługuje mniejszy obszar, posiada też węższy choć nadal znaczący, zakres usług oraz znaczenie ekonomiczno-społeczne dla danego regionu;
- Lokalne, o zasięgu oddziaływania do 10km, o mniejszym zakresie świadczonych usług logistycznych, bardziej dostosowany do potrzeb miejscowego środowiska społeczno-gospodarczego i o lokalnym znaczeniu ekonomiczno-społecznym;
- Branżowe, które obsługują określony sektor gospodarki lub określone łańcuchy dostaw.

Ze względu na pełnione funkcje i zadania⁴:

- centrum logistyczne jako obszar transportowej działalności gospodarczej, w którym zlokalizowane są przedsiębiorstwa transportowe w celu organizacji procesów transportowych w sposób optymalny i minimalizujący koszty;
- centrum rozdziału towarów – gdzie główną funkcją obiektu jest świadczenie usług dystrybucyjnych i organizacyjnych związanych z manipulacją towarami;
- centrum przewozów – będące elementem infrastruktury danego przedsiębiorstwa, stworzone w celu zoptymalizowanej manipulacji i dystrybucji towarami;
- logistyczne centrum usługowe – kompleksowe centrum logistyczne mające na celu automatyzację i optymalizację procesów logistycznych danego podmiotu;
- centrum transportu towarowego – będące punktem styku różnych rodzajów transportu np. lotniczego i drogowego;
- miejskie centra logistyczne – tworzone w celu usprawnienia procesów logistycznych w obrębie regionu danego miasta, często na obrzeżach lub blisko miasta, aby natężenie ruchu spowodowane procesem transportu było mniejsze.

Kolejnym kryterium podziału jest dostępność, w tym kryterium wyróżnia się⁵:

⁴ Ibidem.

⁵ E. Gołębska, *Centra logistyczne w teorii i praktyce*, „Eurologistics”, nr 6, 2001, s. 2.

- Tworzące publiczną infrastrukturę logistyczną – dostęp do tego rodzaju obiektów mają firmy z różnych sektorów gospodarki, najczęściej są one na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego.
- Tworzące prywatną infrastrukturę logistyczną – tego rodzaju centra są tworzone głównie z myślą o realizacji potrzeb danego przedsiębiorstwa i dopasowane pod jego procesy logistyczne realizowane w ramach centrum. Często takie centra nie spełniają wymogów dla centrów logistycznych i są nazywane centrami dystrybucyjnymi czy też bazami logistycznymi.
- Tworzenie centrów logistycznych zazwyczaj wymaga wielopoziomowej współpracy różnych podmiotów ze względu na wysoki koszt inwestycji oraz skomplikowanie całego procesu.

Podmioty te mogą mieć różny udział w zysku danego obiektu i ich wkład w inwestycje będzie zależny od otrzymywanych korzyści społeczno-ekonomicznych. Centra logistyczne stanowią nie tyle innowacyjny obiekt poprawiający jakość obsługi logistycznej danego regionu, ale również wiele miejsc pracy i wzrost gospodarczy regionu. Z tym aspektem wiąże się częsty udział władz w tego rodzaju inwestycjach, zapewnienie odpowiedniej infrastruktury drogowej czy też grunty wniesione w aportcie do danej inwestycji otrzymują zwrot w postaci wzrostu gospodarczego.

Tego rodzaju inwestycja w największej skali, tzn. międzynarodowej, może mieć również znaczenie polityczne dla danego kraju.

Podsumowując, centra logistyczne to obiekty skupiające w sobie znaczne ilości procesów logistycznych i pozwalające na sprawne zarządzanie logistyką danego regionu, przez co mogące łagodzić ekonomiczno-społeczne konsekwencje takich zjawisk jak centralizacja ośrodków miejskich, co powoduje natężenie ruchu czy też konsumpcjonizm, co powoduje wzrost ilości dóbr, które trzeba przetransportować, magazynować i dystrybuować w odpowiedni sposób.

W inwestycjach tego rodzaju mają swój udział różne grupy i często powstanie takiego obiektu rozszerza perspektywę danego regionu i pozwala na rozwój.

W Europie znanych jest kilka podstawowych koncepcji centrów logistycznych: brytyjska „Freight Villages”, francuska „Plate Forme Logistique” oraz „Plate Forme multimodales”, niemiecka „Güterverkehrszentrum” (GVZ), włoska „Interporto”, holenderska „Rail Service Centre” (RCS), duńska „Transport Center”.

Różnice występują nie tylko w nazwach, ale i w istocie koncepcji oraz w wielu rozwiązaniach szczegółowych. Niemieckie koncepcje bazują na założeniu racjonalizacji przestrzennego i funkcjonalnego układu aglomeracji miejskich. Francuskie i brytyjskie rozwiązania są inspirowane chęcią ułatwienia w powstających centrach

transferu innowacji technologicznych i umiejętności zawodowych w zakresie posługiwania się techniką informatyczną i telekomunikacyjną. Rozwiązania włoskie są powiązane ze strategią liberalizacji usług portowych i wzrostu konkurencji między portami w celu promowania włoskiego eksportu i tranzytu przez włoskie porty.

Sieci centrów logistycznych współpracujących ze sobą funkcjonują w wielu krajach Europy Zachodniej np. we Włoszech, Niemczech czy Austrii. Powstały one z inicjatywy władz państwowych oraz samorządów lokalnych⁶. Program budowy centrów logistycznych był też realizowany na Węgrzech. Nowe uwarunkowania gospodarcze kształtują infrastrukturę transportową, dlatego też w zakresie szeroko pojętych punktów ładunkowych także powinny następować zmiany. Oprócz centrów logistycznych, jako największych i najbardziej zaawansowanych obiektów infrastruktury logistycznej, czy terminali intermodalnych i konwencjonalnych oraz najprostszych obiektów, do których zaliczamy punkty ładunkowe, powinny powstawać obiekty pośrednie, takie jak terminale typu railport⁷, czyli punkty koncentracji prac ładunkowych i usług logistycznych, które pełniłyby rolę miejsca załadunku dla tzw. przewozów rozproszonych. Terminal takiego punktu powinien być uniwersalny, a w jego skład wchodziłyby place składowe, niewielkie magazyny z rampami załadunkowymi, umożliwiające również obsługę małych potoków ładunków intermodalnych. Rozwój tego rodzaju infrastruktury daje szansę na reaktywację w transporcie kolejowym tak zwanych przewozów rozproszonych. Terminale typu railport, poprzez wykorzystywanie budowy kolejowo-samochodowych łańcuchów transportowych, podobnie jak jest to w przewozach intermodalnych, są w stanie generować duże potoki ładunków. Punkty takie to alternatywa dla organizacji dróg przedsięwzięć typu centrum logistycznego, na budowę których w wielu lokalizacjach jest już za późno. Obiekty mniejsze, a jednocześnie tańsze w budowie, w zależności od potrzeb przekształcane byłyby w lokalne centra logistyczne. Większość specjalnych stref ekonomicznych i parków przemysłowych powstałych w ostatnich kilkunastu latach pozbawionych jest dostępu do infrastruktury kolejowej. Tworząc tego typu obiekty, nie planowano doprowadzenia torów bocznicowych, nie pozostawiano wolnego terenu na ten cel, więc nie będzie możliwości doprowadzenia transportu kolejowego do tych terenów. Dla tych obszarów generujących potoki ładunków rozwiązaniem mogą być terminale intermodalne i typu railport pracujące w układzie sieciowym. Logistyczna infrastruktura, funkcjonująca w układzie sieciowym, obejmująca swym

⁶ J. Dyduch, *Centra logistyczne jako istotny element sieci infrastruktury logistycznej*, „Transport miejski i regionalny”, 02.2019.

⁷ W. Rydzkowski, *Przewozy intermodalne*, ABA Oficyna Wydawnicza, 2015.

zasięgiem cały kraj, jest jednym z elementów zrównoważonego rozwoju⁸. Mając na uwadze konieczność zrównoważonego rozwoju gałęzi transportu, należy także rozwijać transport kolejowy i zwiększać jego udział w podziale rynku.

Działalność centrów logistycznych może złagodzić lub wyeliminować pewne uboczne, negatywne skutki działalności gospodarczej⁹:

- Nadmierna ilość przewozów towarowych w transporcie samochodowym. Powoduje ona takie negatywne zjawiska, jak: zatłoczenie dróg w ruchu międzymiastowym i wewnątrz miejskich aglomeracji, niszczenie dróg i infrastruktury drogowej, zatory na przejściach granicznych, a także związane z tym zaśmiecanie, a nawet niszczenie poboczy dróg, czy nadmierna emisja spalin i innych zanieczyszczeń związanych z eksploatacją pojazdów.
- Zła lokalizacja i rozproszenie inwestycji w infrastrukturę logistyczną. To, co dobre dla właściciela czy dysponenta infrastruktury, nie musi być dobre dla otoczenia w którym ta infrastruktura funkcjonuje. Zła lokalizacja powoduje zatory komunikacyjne, generuje przewozy towarowe przez centra miast, przyczynia się do niszczenia dróg miejskich nieprzystosowanych do ciężkiego transportu towarowego. Duże odległości między obiektami magazynowymi a kolejowymi terminalami przeładunkowymi są przyczyną dodatkowych przewozów.

W przypadku korzystania z przewozów intermodalnych występuje często konieczność dowożenia przesyłek (kontenerów) z terminala kontenerowego do odległego nieraz urzędu celnego. Zła lokalizacja infrastruktury logistycznej sprawia też trudności operatorom logistycznym w realizacji ich zadań, np. utrudniony dojazd do niefortunnie zlokalizowanych terminali kontenerowych czy obiektów magazynowych prowadzi do lokalnych konfliktów, których ofiarą padają operatorzy lub nabywcy usług logistycznych.

Konsekwencją wymienionych problemów są trudności z do trzymaniem terminowości dostaw, dodatkowe koszty obsługi logistycznej, które zwiększają cenę usługi, oraz nieracjonalne wykorzystanie transportu. Ponadto źle zlokalizowana, rozproszona infrastruktura logistyczna blokuje wykorzystanie gruntów na inne cele.

- Wzrost intermodalności transportu towarowego. Dobrze zlokalizowane terminale transportu intermodalnego mogą wpłynąć na wzrost liczby przewozów kolejowych i wodnych, co powinno zmniejszyć omówione

⁸ J. Dyduch, *Centra logistyczne...*, op. cit.

⁹ I. Fechner, *Centra logistyczne...*, op. cit.

- uciążliwości wywoływane przez nadmierną liczbę przewozów świadczonych przez towarowy transport samochodowy.
- Uporządkowanie działalności gospodarczej i lepsze możliwości kształtowania ładu przestrzennego. Centra logistyczne mogą skupić inwestycje w infrastrukturę logistyczną, a także inwestycje związane z produkcją i dystrybucją. Można w ten sposób uniknąć chaosu inwestycyjnego i sterować rozwojem stref działalności gospodarczej.
 - Rozwój działalności gospodarczej wokół centrów logistycznych i napływ inwestycji. Centra logistyczne przyciągają inwestycje dotyczące działalności produkcyjnej i handlowej wymagającej znacznej obsługi logistycznej oraz inne inwestycje związane z szeroko pojętą sferą usług.
 - Rozwój regionalny. Inwestycje w centrum logistycznym i wokół niego wywołują wzrost zapotrzebowania na pracowników, podnoszą koniunkturę w budownictwie, stymulują rozwój infrastruktury drogowej i komunikacyjnej, rozwój usług, kształcenia itp.
 - Odzyskiwanie terenów śródmiejskich zajętych pod działalność gospodarczą. Jednym z niedocenianych walorów lokalizacji centrów logistycznych w pobliżu aglomeracji miejskich jest możliwość stopniowego odzyskiwania terenów śródmiejskich zajętych pod działalność gospodarczą na inne cele. Ten długotrwały proces jest możliwy, jeżeli powiąże się go z atrakcyjną ofertą lokalizacyjną i umiejętnym planowaniem przestrzennym wraz ze zmianami w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego. Szczególnie stare, zdekapitalizowane obiekty gospodarcze mogą odradzać się w nowych, mniej uciążliwych dla miasta lokalizacjach.
 - Rozwój usług logistycznych z obszaru logistyki miejskiej (ang. *city logistic*). Skupienie zasobów dystrybucyjnych w centrum logistycznym może ułatwić zarządzanie dostawami dotyczącymi zaopatrzenia mieszkańców i przedsiębiorstw wewnątrz aglomeracji, poprzez planowanie i optymalizowanie przewozów, tras, dobór środków transportu, wspierane działalności transportowej i dystrybucyjnej narzędziami optymalizacyjnymi oraz systemami wspomagania decyzji.

Znaczenie logistyki (zarówno międzynarodowej jak i krajowej) wynika z faktu, iż celem optymalizowania procesów logistycznych jest właśnie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki krajowej i światowej¹⁰. Znaczenie logistyki międzynarodowej jest nie do przecenienia nie

¹⁰ W. Bienkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

tylko w standardowych procesach operacyjnych nowoczesnych przedsiębiorstw, ale też w procesie internacjonalizacji.

Logistyka międzynarodowa i globalna, w tym powstawanie oraz funkcjonowanie centrów logistycznych stanowią swoiste epicentrum transformacji biznesu, zmierzające do połączenia poszczególnych działań przedsiębiorstw w jedną całość¹¹. W wyniku internacjonalizacji i globalizacji gospodarki obserwuje się wzrost znaczenia integracji źródeł zaopatrzenia, produkcji i obrotu między firmami różnych krajów i kontynentów¹².

Możemy również dostrzec funkcjonalność centrum logistycznego, która zależy od kilku czynników, takich jak: typ centrum logistycznego i jego wielkość, rodzaj obsługiwanych środków transportu oraz ładunków, obsługiwanych klientów i ich wymagań, otoczenia gospodarczego i popytu na usługi logistyczne. Decydującą rolę w obsłudze klientów w centrach logistycznych odgrywają odpowiednio zmapowane oraz wdrożone Kluczowe Wskaźniki Efektywności (KPI – ang. *Key Performance Indicators*), które pomagają mierzyć stopień realizacji założonych celów biznesowych i operacyjnych w określonym czasie. W praktyce KPI pokazują, czy działania podejmowane w logistyce, zarządzaniu operacyjnym, sprzedaży, marketingu, obsłudze klientów, finansach lub HR faktycznie przynoszą oczekiwane rezultaty. KPI są również narzędziem kontroli menedżerskiej - wspierają podejmowanie decyzji, ustalanie priorytetów i ocenę pracy zespołów czy pojedynczego pracownika. Z perspektywy organizacji, wskaźniki KPI wzmacniają kulturę organizacyjną opartą na danych i budują odpowiedzialności za wyniki. Dla centrów logistycznych najczęściej monitoruje się KPI w 5 obszarach: operacje magazynowe, transport, jakość, koszty i bezpieczeństwo.

Poniżej przedstawiono najważniejsze KPI najczęściej stosowane w centrach logistycznych.

Tabela 2. KPI stosowane w Centrach Logistycznych

Obszar	KPI	Co mierzy	Typowy cel
Operacje	OTIF (On Time In Full)	Kompletne dostawy na czas	98-99%
Operacje	Dock-to-stock time	Czas od przyjęcia do zmagazynowania towaru	< 4h
Operacje	Order cycle time	Czas realizacji zamówienia	minimalizacja
Magazyn	Inventory accuracy	Zgodność stanów magazynowych	> 97-99%

¹¹ S. Boyson, *Logistics and the Extended Enterprise*, J. Wiley, New York, 1999.

¹² E. Golemska, *Ważniejsze przesłanki globalizacji i europeizacji logistyki*, [w:] *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2000.

Obszar	KPI	Co mierzy	Typowy cel
Magazyn	Picking accuracy	Poprawność kompletacji	>99%
Magazyn	Picks per hour	Wydajność kompletujących	Indywidualne ustalenia z klientem
Transport	On time shipment	Terminowość wysyłek	>98%
Transport	Loading dock occupancy	Wykorzystanie ramp	70-85%
Koszty	Cost per order	Koszt obsługi zamówienia	Maksymalna możliwa redukcja
Koszty	Labor cost per order	Koszty pracy na zamówienie	Optymalizacja
Zapasy	Stock turnover	Rotacja zapasu	Dążenie do wzrostu
Zapasy	Stockout rate	Braki magazynowe	Dążenie do 0%
Jakość	Perfect order rate	Zamówienia bez błędów	>95%
Bezpieczeństwo	Accident frequency	Wypadki/incydenty	0

Źródło: Opracowanie własne.

Przykłady wzorów (KPI) implementowanych w centrach logistycznych:

1. OTIF (ang. *On-Time, In-Full*) to kluczowy wskaźnik logistyczny. Mierzy procent zamówień dostarczonych do klienta na czas (w ustalonym oknie czasowym) i w pełni (w komplecie, bez braków ilościowych):

$$OTIF = \frac{\text{Dostawy na czas i kompletne}}{\text{Wszystkie dostawy}} \times 100\%$$

2. Inventory Accuracy - Dokładność inwentaryzacji to kluczowy wskaźnik efektywności (KPI) mierzący, jak bardzo zapasy zarejestrowane w systemie odpowiadają rzeczywistemu stanowi magazynowemu:

$$Inventory Accuracy = \frac{\text{Poprawne pozycje}}{\text{Wszystkie pozycje}} \times 100\%$$

3. Picking Accuracy - Dokładność kompletacji to kluczowy wskaźnik magazynowy, który mierzy odsetek zamówień lub pozycji kompletowanych prawidłowo i bez błędów. Ma to bezpośredni wpływ na wynik finansowy, ponieważ każdy błąd może kosztować ponad 20 dolarów w logistyce zwrotnej i obniżyć retencję klientów:

$$Picking Accuracy = \frac{\text{Zamówienia poprawne}}{\text{Wszystkie zamówienia}} \times 100\%$$

4. Labor Productivity Produktywność pracy mierzy efektywność przekształcania nakładów pracy w produkt ekonomiczny, obliczaną jako iloraz całkowitej produkcji i liczby godzin pracy lub pracowników. Jest to kluczowy wskaźnik ekonomiczny do pomiaru poziomu życia, globalnej konkurencyjności i rentowności przedsiębiorstw.

$$\text{Labor Productivity} = \frac{\text{Liczba pickow}}{\text{Liczba godzin pracy}}$$

Jak można dostrzec powyżej, wskaźniki efektywności są kluczowym czynnikiem decydującym na linii klient – operator logistyczny, bądź klient – centrum logistyczne i aby współpraca przebiegała w sposób modelowy w każdej korelacji, tym samym opłacalny dla każdej ze stron odpowiedni ich dobór oraz realizacja są gwarantami sukcesu dla wszystkich, zgodnie z zasadą win-win.

Podsumowanie

Centra logistyczne¹³ łącząc funkcje komplementarne sprzyjają racjonalizacji gospodarki zasobami, materia, energią. Tym samym w długim okresie swojego funkcjonowania (przez specjalizację, rozwój nowych technologii) centra powodują istotne zmiany strukturalne, związane z obniżaniem materiało-, energo- i kapitałochłonności. W sytuacji braku centrów logistycznych, gdy odpowiedzialność za realizację procesów logistycznych (produkcja, magazynowanie, załadunek, przeładunek, wyładunek, przewóz, itp.) spada na pojedyncze firmy, zwiększa się zużycie zasobów, energii, materii. Zwarta struktura centrów logistycznych prowadzi do mniejszej degradacji przestrzeni i środowiska, ograniczania niepotrzebnego powiększania przestrzeni upodmiotowionej, a wręcz do uwolnienia przestrzeni. Wynika to z tego, że dzięki centrom możliwe staje się wyeliminowanie i/lub ograniczenie zawłaszczania przez samodzielnie działające podmioty gospodarcze (klientów centrów) przestrzeni na powierzchni magazynowe, różnego rodzaju hale, parkingi, place, platformy itd.). Centra logistyczne¹⁴ są najlepszą opcją inwestycyjną kojarzącą cele ekonomiczne i przyrodnicze. Każdy podmiot, we własnym zakresie realizujący procesy i czynności logistyczne, kieruje się indywidualnymi celami, różnymi kryteriami oceny i wartościowania, cząstkowymi kalkulacjami ponoszonych nakładów i uzyskiwanych efektów. Często autonomicznymi dążeniami sprzecznymi ze sobą, co prowadzi do większego zużycia zasobów, energii, materii, a niekiedy i do wzrostu kolizyjności celów w warunkach ograniczoności zasobów. Spojrzenie na centra logistyczne jako narzędzia równoważenia rozwoju stanowi przesłankę do dalszego ich rozwoju.

¹³ A. Skowrońska, *Zrównoważony rozwój a centra logistyczne*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.

¹⁴ Ibidem.

Bibliografia

- Bieńkowski W., *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Boyson S., *Logistics and the Extended Enterprise*, J. Wiley, New York 1999.
- Dyduch J., *Centra logistyczne jako istotny element sieci infrastruktury logistycznej*, „Transport miejski i regionalny”, 02.2019.
- Fechner I., *Centra logistyczne. Cel – realizacja – przyszłość*, Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań 2004.
- Gołębska E., *Centra logistyczne w teorii i praktyce*, „Eurologistics”, nr 6, 2001.
- Gołębska E., *Ważniejsze przesłanki globalizacji i europeizacji logistyki*, [w:] *Struktury organizacyjne dla potrzeb logistyki*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2000.
- Klepacki B., *Logistyka*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2024.
- Paprocki W., Pieriegud J., *Rozwój centrów logistycznych w Polsce*, „Eurologistics” nr 5, 2001.
- Rydzkowski W., *Przewozy intermodalne*, ABA Oficyna Wydawnicza, 2015.
- Skowrońska A., *Zrównoważony rozwój a centra logistyczne*, AE we Wrocławiu, 2006.
- Walczak M., *Centra logistyczne. Wyzwania. Przyszłość*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Cła i Logistyki w Warszawie, Warszawa 2008.

LOGISTICS CENTERS ARE AN ESSENTIAL ELEMENT OF GLOBAL DEVELOPMENT

Abstract: Modern logistics is an integrated, interdisciplinary management concept. It combines elements from economics, applied mathematics, computer science, and commodity science, and plays a key role in building a competitive advantage in the global market. The development of the world in many areas has led to logistics becoming a universal element in every industry and at every scale of organization. Even small, local businesses, thanks to process optimization systems or simply organizational solutions, can gain an advantage and profit that stems purely from the application of logistics principles and solutions. The purpose of logistics is to increase efficiency and streamline the management of a given unit, and the primary place for which such systems and solutions are designed are logistics centers, concentrating numerous logistics processes in one place and serving as the main logistics hubs. Such places are called Logistics Centers. The research methodology of this article is a narrative literature review. The main goal is to present the functioning of Logistics Centers in the global manufacturing and service market.

Keywords: Supply Chain, Logistics Centers, KPI

MICHAŁ DĄBROWSKI

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

ORCID: 0009-0000-5668-7620

ZAOPATRZENIE MIĘDZYNARODOWEJ STACJI KOSMICZNEJ (ISS) JAKO PRZYKŁAD FUNKCJONOWANIA LOGISTYKI ORBITALNEJ

Streszczenie: Tekst omawia podstawowe zagadnienia logistyki kosmicznej. Autor zwraca szczególną uwagę na wyzwania ograniczonej infrastruktury naziemnej, względnie wysoki koszt transportu połączony z ograniczoną ładownością, zmianę miary zasięgu z odległości na wartość przyspieszenia, a także istotę wykonania operacji w odpowiednim czasie. Zagadnienia zostały ograniczone do działań w zakresie obsługi Międzynarodowej Stacji Kosmicznej. Autor wskazuje na potencjał rozwoju logistyki kosmicznej i powiązanych mechanizmów rynkowych w przypadku kolonizacji innych ciał niebieskich.

Słowa kluczowe: logistyka kosmiczna, logistyka orbitalna, zaopatrzenie ISS, Międzynarodowa Stacja Kosmiczna, ładowność rakiet nośnych

Wstęp

Odkąd tylko społeczeństwa ludzkie miały ku temu sposobność, organizowane były mniej lub bardziej złożone ekspedycje mające na celu poszerzyć zakres wpływów danej grupy. Niebawem osiągnięcie jakim było wylądowanie i bezpieczny powrót człowieka z Księżyca, nie poskutkowało dalszym rozwojem programów kosmicznych, nie ze względu na braki technologiczne czy finansowe, lecz z przyczyn czysto politycznych. Program Aplikacji Technologii Apollo wyłożył teoretyczne podstawy wykorzystania istniejącej już technologii do dalszych osiągnięć jak np. załogowy przelot obok Wenus lub Marsa, czy stała placówka na powierzchni Księżyca. Istotnym elementem takich planów była oczywiście logistyka – zapewnienie załogom przestrzeni

życiowej i roboczej, zapasów wody, żywności i leków, zaplanowanie manewrów w celu osiągnięcia celów przy jednocześnie ograniczonym zapasie paliwa, to wszystko z funkcjonalnie zerowymi możliwościami uzupełnienia zaopatrzenia w trakcie misji. Zapewnienie łączności również było poruszonym zagadnieniem, przerwy w komunikacji należy zawsze ograniczyć do absolutnego minimum, nie wspominając o opóźnieniu transmisji.

W ostatnich latach można zauważyć wznowiony wysiłek podmiotów zarówno prywatnych jak i publicznych, mający na celu ustanowienie regularnej, a później stałej ludzkiej obecności poza Niską Orbitą Okołoziemską¹. O ile zaopatrzenie niewielkiej grupy astronautów niekoniecznie będzie wymagać dedykowanej specjalizacji logistycznej, to w miarę wzrostu tej liczby może się okazać, że optymalizacja lotów zaopatrzeniowych będzie wymagała właśnie takiego zestawu umiejętności. Dlatego za racjonalne można uznać założenie, że badania logistyczne powinny zacząć obejmować operacje w przestrzeni kosmicznej, nawet jeśli duża część tych rozważań pozostanie hipotezami i teoriami jeszcze przez wiele lat.

Logistyka kosmiczna lub logistyka orbitalna to wg Amerykańskiego Instytutu Aeronautyki i Astronautyki (AIAA) „teoria i praktyka projektowania systemów kosmicznych pod kątem ich operacyjności i obsługi, a także zarządzania przepływem materiałów, usług i informacji niezbędnych w całym cyklu życia systemu kosmicznego”². Jednym z celów Międzynarodowej Stacji Kosmicznej (ISS) jest testowanie narzędzi, wyposażenia, oraz procedur mających umożliwić długotrwały pobyt człowieka w przestrzeni kosmicznej, na potrzeby przyszłych misji załogowych na inne ciała niebieskie³.

Celem niniejszego artykułu jest wprowadzenie czytelnika w specyficzny charakter wybranych wyzwań logistycznych, które mają miejsce w związku z działaniami w przestrzeni kosmicznej. Metodyka pracy opiera się na analizie danych zastanych (desk research), obejmującej krytyczny przegląd literatury przedmiotu, danych technicznych agencji kosmicznych (ESA, NASA) oraz analizę porównawczą kosztów wynoszenia ładunków. Wykorzystano podejście teoretyczno-opisowe, koncentrujące się na wyzwaniach logistycznych w kontekście zaopatrzenia Międzynarodowej Stacji Kosmicznej (ISS).

¹ L.E. Low, *NASA Unveils Initiatives to Achieve America's National Space Policy*, 24.03.2026, nasa.gov (dostęp: 14.04.2026).

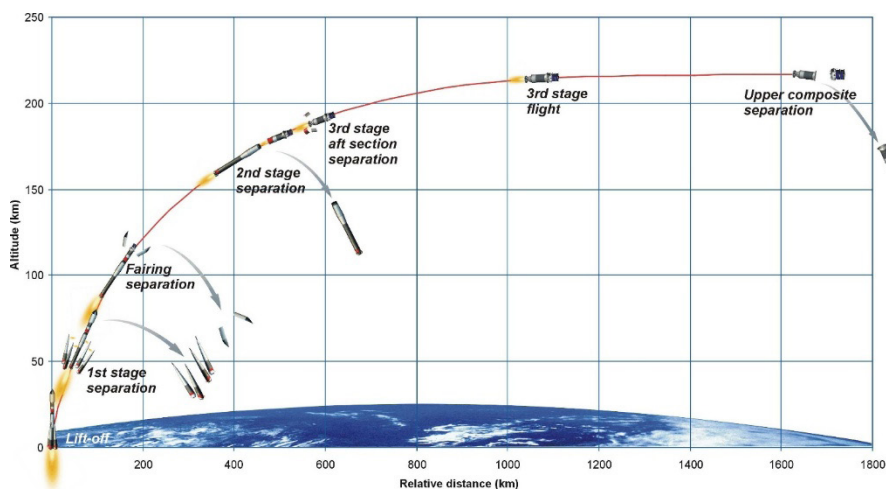
² American Institute of Aeronautics and Astronautics, 30.01.2026, aiaa-sltc.org (dostęp: 07.04.2026).

³ L. J. DeLucas *International Space Station*, „Acta Astronautica”, 1996, s. 613-619.

Infrastruktura

Jak każda zaawansowana operacja, logistyka orbitalna wymaga infrastruktury. Jednak możliwości jej rozwoju są ograniczone, nawet bardziej niż w przypadku logistyki powietrznej czy wodnej. Kosmodromy muszą być na odpowiedniej szerokości geograficznej i w obszarze, gdzie spadające zużyte stopnie rakiety nośnej - lub całość, w przypadku straty misji - nie będą stanowić zagrożenia dla ludzi⁴. Z tych przyczyn kosmodromy buduje się najczęściej na pustkowiach (np. Bajkonur) lub na wybrzeżu (np. Kennedy Space Center). Należy zauważyć, że miały miejsce przypadki upadku elementów na obszar zamieszkały⁵. To stwarza dodatkowe komplikacje ponad te, które są związane z uzupełnieniem infrastruktury logistycznej, lub stworzeniem jej od zera.

Rysunek 1. Diagram startu rakiety Sojuz



Źródło: ESA/Starsem.

Na powyższej ilustracji widać zobrazowanie problemu. Każdy odrzucony stopień spada w sposób niekontrolowany, tylko częściowo przewidywalny, stwarzając zagrożenie dla każdego kto znajdzie się w obszarze upadku. Zastosowanie stopni, które są w stanie samodzielnie wylądować po odrzuceniu (np. Falcon 9) częściowo

⁴ H. Wu, K. R. Sun, J. A. Miller, O. Jia-Richards i M. Z. Li, *Spaceport Facility Location Planning within the US National Airspace System*, „11th International Conference on Research in Air Transportation. Singapore”, 2024, s. 3.

⁵ M. Davis, *Rocket Debris from China's Satellite Launch Narrowly Misses Inhabited Areas, Fiery Landing Captured on Camera*, „The Science Times”, 01.2024.

rozwiązuje ten problem. Niestety, ewentualna eksplozja rakiety podczas startu zawsze wytworzy chmurę fragmentów różnych rozmiarów, które zasypią obszar pod trajektorią startu.

W mojej opinii, jedynym realistycznym rozwiązaniem tego problemu jest rakietą nośną typu SSTO (Single-Stage-To-Orbit), która nie odrzuca zużytych stopni⁶. Można tutaj zwrócić uwagę na koncept windy orbitalnej, jednak technologia produkcji materiałów potrzebnych do konstrukcji liny ma przed sobą jeszcze długą drogę⁷.

Koszt, ładowność i zasięg

Tak jak w pozostałych gałęziach transportu, w logistyce kosmicznej zasięg, koszt i ładowność są ze sobą powiązane. Biorąc pod uwagę brak możliwości zatankowania po drodze, przynajmniej na chwilę obecną, każdy manewr musi być dokładnie zaplanowany, każdy kilogram ładunku policzony. Można śmiało powiedzieć, że są to dużo bardziej krytyczne kwestie niż przy innych trybach transportu. Rozważenie tych zagadnień wymaga przedstawienia danych dotyczących ładowności oraz kosztów wyniesienia. W Tabeli 1 są zawarte informacje dotyczące ładowności statków używanych do zaopatrywania ISS.

Tabela 1. Porównanie ładowności wybranych statków zaopatrzeniowych i załogowych

Nazwa statku	Rakietą nośną	Kg na LEO	Obj. ład.	Załoga
Cygnus ⁸	Antares	5000	36m ³	BRAK
Progress ⁹	Sojuz	2230	7,6m ³	BRAK
Sojuz ¹⁰	Sojuz	170*	6m ³	3
ATV ¹¹	Ariane-5	7700	14m ³	BRAK
HTV ¹²	H-IIB	6000	13,4m ³	BRAK

⁶ J. E. Vance i W.J. Boyne, *Civil aircraft*, sekcja *Aircraft configuration*, podsekcja *Takeoff and landing gear*, 17.04.2026, britannica.com (dostęp: 08.05.2026).

⁷ A. Nixon, J. Knapman i D.H. Wright, *Space elevator tether materials: An overview of the current candidates*, „Acta Astronautica”, 09.2023, s. 483-487.

⁸ Northrop Grumman, *Cygnus Factsheet*, 2023.

⁹ European Space Agency, *Progress cargo vehicle*.

¹⁰ A. Zak, *Soyuz-MS crew spacecraft variant*, 29.12.2025, russianspaceweb.com (dostęp: 24.04.2026).

¹¹ European Space Agency, *ATV: the most powerful space tug ever built*, 10.12.2003, esa.int (dostęp: 21.11.2025).

¹² T. Sakashita i T. Kamiya, *How the HTV Cargo Vehicle Is Fully Stuffed—Cargo Loading Capability Enhancement and Related Issues*, „40th International Conference on Environmental Systems”, Barcelona, 2010.

Nazwa statku	Rakieta nośna	Kg na LEO	Obj. ład.	Załoga
Cargo Dragon ¹³	Falcon 9	6000	9,3m ³ + 37m ³	BRAK
Crew Dragon	Falcon 9	6000*	9,3m ³ + 37m ³	4/7**

*Ładowność Crew Dragon uwzględnia wagę załogi i ich zapasów, czego z kolei nie uwzględnia wartość ładowności Sojuza.

**Crew Dragon może zabrać do 7 osób w sytuacji awaryjnej (np. ewakuacji).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bibliografii.

Jak widać, te wartości znajdują się, można powiedzieć, w dolnej części zakresu z jakim zazwyczaj pracujemy w logistyce, jednak mimo tego, same w sobie nie prezentują się źle. Dlatego należy spojrzeć na nie w kontekście innych danych, w szczególności zaopatrzenia w żywność. Mimo zastosowania procesu liofilizacji, który usuwa z poddanej mu żywności 99% wody¹⁴, to dzienna racja żywnościowa podczas długotrwałej misji w dalszym ciągu waży średnio 2,39 kg i zajmuje średnio 0,006304 m³¹⁵. Stacja jest stale obsadzona przez 7 osobową załogę¹⁶, co daje nam konsumpcję na poziomie 16,73 kg/dzień, lub 501,9 kg/miesiąc i odpowiednio 0,044128 m³/dzień lub 1,32384 m³/miesiąc. Jak widać, w pełni wyładowany żywnością ATV zapewni załodze wyżywienie na nieco ponad 10 miesięcy.

A to nie wszystko. Stacja musi także otrzymać zaopatrzenie niezbędne do wykonywania przydzielonych badań, uzupełnienie rezerw wody¹⁷, czy innych zapasów. Jakość życia załogi także jest brana pod uwagę. Misje zaopatrzeniowe regularnie, chociaż rzadko, dostarczają na stację świeże owoce. Na stacji znajduje się także eksperymentalna uprawa, która oprócz danych badawczych, okazjonalnie dostarcza astronautom świeżych warzyw i owoców¹⁸.

W zakresie kosztów wyniesienia ładunku na orbitę, dane są zazwyczaj podawane jako cena za kg dla danej rakiety nośnej. Wdrożenie przez SpaceX stopni wielokrotnego użytku poskutkowało gwałtowną redukcją kosztów startowych. Według Elona Muska jest możliwe obniżenie ceny do 10 USD/kg¹⁹, ale zapowiedź tak radykalnej różnicy wydaje się być zabiegiem marketingowym. Tabela 2 przedstawia

¹³ SpaceX, *Dragon*, 2025, spacex.com (dostęp: 21.11.2025).

¹⁴ NASA Spinoff, *Freeze-Dried Foods Nourish Adventurers and the Imagination*, 2020, nasa.gov (dostęp: 18.11.2025).

¹⁵ M. S. Anderson, M. K. Ewert, J. F. Keener, *Life Support Baseline Values and Assumptions Document*, 01.01.2018, s. 118-119.

¹⁶ NASA, *Station Facts*, 16.07.2024, nasa.gov.

¹⁷ R.Z. Pearlman, *Russian cargo ship docks at space station with science, spacesuit and supplies*, 02.03.2025, space.com (dostęp: 18.11.2025).

¹⁸ E. Howell, *Orange you glad there's fruit in space? These astronauts sure are*, 20.08.2024, www.space.com (dostęp: 16.04.2026).

¹⁹ R. Zafar, *SpaceX Could Bring Starship Launch Costs Down To \$10/kg Believes Musk*, 08.05.2020, wccftech.com (dostęp: 10.11.2025).

porównanie rakiet nośnych wykorzystywanych do zaopatrywania ISS. Pomińto H-IIB i Antares ze względu na brak startów odpowiednio od 2020²⁰ i 2023²¹.

Tabela 2. Zestawienie cen wyniesienia kilograma ładunku przez wybrane rakiety nośne

Rakietka nośna	USD/kg
Sojuz	7600
Ariane-5	13100
Falcon 9	2700

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bibliografii.

Przechodząc do ostatniego z tych trzech powiązanych zagadnień, czyli zasięgu, należy zwrócić uwagę na istotny niuans. Otóż w transporcie lądowym, wodnym czy powietrznym, rozpatrujemy to zagadnienie w charakterze odległości. Jednak takie podejście przestaje mieć sens, kiedy zaczynamy mówić o transporcie ładunków w przestrzeni kosmicznej.

Rozważmy typowy start statku Progress lub Sojuz zmierzającego do ISS. Według danych pochodzących od Arianespace²², statek wchodzi na orbitę o wysokości 260 km. Stacja znajduje się 400 km nad Ziemią²³. Jeśli postawimy ten problem przed kimś, kto wcześniej się nad tym nie zastanawiał, to jest możliwe, że odpowie „brakuje 140 km, lecimy dalej”. Jest to błędne podejście, gdyż w rzeczywistości brakuje nam około 86 m/s.

Aby dostać się gdziekolwiek z jednego miejsca w kosmosie do drugiego, musimy zmienić naszą prędkość. Tą zmianę oznacza się Δv i przyjmuje ona wartość metrów na sekundę. Na wspomnianej już orbicie, statek będzie miał prędkość 7753 m/s²⁴. Aby spotkać się z ISS, należy dwukrotnie przyspieszyć w odpowiednim czasie. Pierwsze przyspieszenie zwiększy nasz pułap po przeciwnej stronie orbity, a drugie wyrówna naszą prędkość względem Stacji. Oba te przyspieszenia będą miały wartość około 43 m/s²⁵. Dokładna ilość paliwa spalona podczas takich manewrów jest naturalnie bezpośrednio powiązana z całkowitą masą statku.

²⁰ JAXA, *H-IIB Launch Vehicle*, 21.05.2020, jaxa.jp (dostęp: 25.04.2026).

²¹ J. Dinner, *Antares rocket makes its final launch, sending cargo to the International Space Station*, 02.08.2023, space.com (dostęp: 25.04.2026).

²² Arianespace, *Soyuz at the Guiana Space Center*, 2018.

²³ L. E. Warren, *International Space Station Open-Source Data*, „Patterns”, 11.12.2020.

²⁴ $v_o \approx \sqrt{\frac{GM}{r}}$, gdzie v_o to prędkość orbitalna, G to stała grawitacji, M to masa Ziemi, r to promień orbity liczony od środka Ziemi.

²⁵ R. R. Bate, D. D. Mueller i J. E. White, *Fundamentals of Astrodynamics*, New York: Dover Publications, Inc., 1971, s. 163-165; Podane liczby są wartościami dla transferu pomiędzy idealnymi orbitami i służą zobrazowaniu zagadnienia. Rzeczywiste manewry są bardziej skomplikowane i biorą pod uwagę więcej informacji niż ten uproszczony przykład.

Czas

Jednym z elementów reguły 7W jest „właściwy czas”. Jest on niestety dużym problemem w logistyce kosmicznej. Nawet jeśli pominiemy okres potrzebny na przygotowanie rakiety nośnej, ładunku, szkolenie załogi, oczekiwanie na właściwe okno startowe (problem łączący wyzwanie czasu z wyzwaniem geograficznym) to już po umieszczeniu statku zaopatrzeniowego na orbicie, czas dalej rzuca nam kłody pod nogi. Misje zaopatrzeniowe spędzają od kilku godzin do nawet kilku dni na orbicie parkingowej, zanim wykonają transfer do ISS²⁶. Każdy manewr musi być wykonany w odpowiednim momencie.

O ile regularne działania mogą korzystać z możliwości spokojnego zaplanowania każdej czynności, to należy liczyć się z tym, że potencjalna ewakuacja nie będzie mogła z niej korzystać. Obecnie wymagane jest, aby załoga mogła opuścić ISS i wrócić na Ziemię w ciągu 24 godzin od momentu podjęcia decyzji o ewakuacji²⁷. Na szczęście jedyny przypadek wcześniejszego powrotu z przyczyn medycznych, nie wymagał tak nagłego działania²⁸.

Podsumowanie

Logistyka kosmiczna jest dziedziną stosunkowo nierozwiniętą. Cały jej zakres działań kończy się na zaopatrzeniu niewielkiej grupy osób, pracujących w zamkniętej przestrzeni, 400 km nad powierzchnią Ziemi. Mechanizmy ekonomiczne jakie możemy zaobserwować w innych dziedzinach logistyki nie istnieją poza zakresem wyboru ракет nośnych czy statków zaopatrzeniowych, a konkurencja na tym polu – mimo, że zacięta – jest wciąż niewielka. Realni gracze to zaledwie kilka firm:

1. SpaceX
2. United Launch Alliance
3. Arianespace
4. Rocket Lab
5. Blue Origin

²⁶ R. F. Murtazin, *Profiles of Quick Access to the Orbital Station for Modern Spacecraft*, „Cosmic Research”, 05.05.2014, s. 153-165.

²⁷ K. L. Lueders i R. L. Bayt, *ISS Crew Transportation and Services Requirements Document*, „Kennedy Space Center”, 2017, s. 6.

²⁸ M. Dunn, *He suddenly couldn't speak in space. NASA astronaut says his medical scare remains unsolved*, 26.03.2026, pbs.org (dostęp: 25.04.2026).

Istotny jest też fakt, że każda z tych firm na chwilę obecną koncentruje się na różnych celach, które nie do końca się pokrywają. Dominuje również wprowadzanie stopni wielokrotnego użytku²⁹. Można zauważyć nieobecność na tej liście rosyjskiej firmy RKK Energia (producenta statków Sojuz i Proton). Nie jest to spowodowane sankcjami, lecz faktem, że jest ona przede wszystkim podwykonawcą Roskosmos i nie bierze udziału w rywalizacji wolnorynkowej³⁰.

Dopiero po ustanowieniu i ustabilizowaniu się stałej ludzkiej obecności na Księżycu, Marsie czy innych ciałach niebieskich, może nastąpić rozwój całej sieci logistycznej, zwłaszcza gdy wytwarzanie niektórych zasobów potrzebnych np. na Marsie, będzie bardziej opłacalne np. na Księżycu. Jeśli w życie wejdzie plan Elona Muska oparty o stworzenie wielotysięcznej, kompletnie samodzielnej kolonii na Czerwonej Planecie, to wtedy można się spodziewać zajścia czynników rynkowych pomiędzy dwiema planetami.

Do tego czasu jednak, logistyka działań w przestrzeni kosmicznej będzie oparta o transport zasobów i personelu pomiędzy Ziemią i placówkami badawczymi. Im więcej ludzi będzie pracować w kosmosie, tym bardziej rozbudowane będą te operacje. Jednak, aby mogło to dojść do skutku, należy znaleźć rozwiązania lub metody ograniczające lub eliminujące wyzwania, które opisałem w tym tekście.

Bibliografia

- American Institute of Aeronautics and Astronautics, 30.01.2026, aiaa-sltc.org (dostęp: 04.07.2026).
- Anderson M. S., Ewert M. K., Keener J.F., *Life Support Baseline Values and Assumptions Document*, 01.01.2018.
- Arianespace, *Soyuz at the Guiana Space Center*, 2018.
- Bate R. R., Mueller D. D. i White J. E., *Fundamentals of Astrodynamics*, New York: Dover Publications, Inc., 1971.
- Davis M., *Rocket Debris from China's Satellite Launch Narrowly Misses Inhabited Areas, Fiery Landing Captured on Camera*, „The Science Times”, 01.2024.
- DeLucas L. J., *International Space Station*, „Acta Astronautica”, 1996.
- Dinner J., *Antares rocket makes its final launch, sending cargo to the International Space Station*, 02.08.2023, space.com (dostęp: 25.04.2026).
- Dunn M., *He suddenly couldn't speak in space. NASA astronaut says his medical scare remains*

²⁹ SpaceX Stock Review, *SpaceX vs Competitors: Launch Market Share 2025*, 04.06.2025, spacexstock.com (dostęp: 22.11.2025).

³⁰ Siddiqi A. A., *Energia*, 22.11.2025, britannica.com (dostęp: 22.11.2025).

- unsolved*, 26.03.2026, pbs.org (dostęp: 25.04.2026).
- European Space Agency, *ATV: the most powerful space tug ever built*, 10.12.2003, esa.int (dostęp: 11.12.2025).
- European Space Agency, *Progress cargo vehicle*.
- Ewert M. K. i Stromgren C., *Astronaut Mass Balance for Long Duration Space Mission*, „49th International Conference on Environmental Systems”, Boston, Massachusetts, 2019.
- Howell E., *Orange you glad there's fruit in space? These astronauts sure are*, 20.08.2024, www.space.com (dostęp: 16.04.2026).
- JAXA, *H-IIB Launch Vehicle*, 21.05.2020, jaxa.jp (dostęp: 25.04.2026).
- Jones H. W., *The Recent Large Reduction in Space Launch Cost*, „48th International Conference on Environmental Systems”, Albuquerque, New Mexico, 2018.
- Low L. E., *NASA Unveils Initiatives to Achieve America's National Space Policy*, 24.03.2026, nasa.gov (dostęp: 14.04.2026).
- Lueders K. L. i Bayt R. L., *ISS Crew Transportation and Services Requirements Document*, „Kennedy Space Center”, 2017.
- Murtazin R. F., *Profiles of Quick Access to the Orbital Station for Modern Spacecraft*, „Cosmic Research”, 05.05.2014.
- NASA, *Station Facts*, 16.07.2024, nasa.gov.
- Nixon A., Knapman J. i Wright D. H., *Space elevator tether materials: An overview of the current candidates*, „Acta Astronautica”, 09.2023.
- Northrop Grumman, *Cygnus Factsheet*, 2023.
- Pearlman R. Z., *Russian cargo ship docks at space station with science, spacesuit and supplies*, 02.03.2025, space.com (dostęp: 18.11.2025).
- Sakashita T. i Kamiya T., *How the HTV Cargo Vehicle Is Fully Stuffed—Cargo Loading Capability Enhancement and Related Issues*, „40th International Conference on Environmental Systems”, Barcelona, 2010.
- Siddiqi A. A., *Energia*, 22.11.2025, britannica.com (dostęp: 22.11.2025).
- SpaceX Stock Review, *SpaceX vs Competitors: Launch Market Share 2025*, 04.06.2025, spacexstock.com (dostęp: 22.11.2025).
- SpaceX, *Dragon*, 2025, spacex.com (dostęp: 21.11.2025).
- Vance J. E. i Boyne W. J., *Civil aircraft*, 17.04.2026, britannica.com (dostęp: 08.05.2026).
- Warren L. E., *International Space Station Open-Source Data*, „Patterns”, 11.12.2020.
- Wu H., Sun K. R. Sun, Miller J. A., Jia-Richards O. i Li M. Z., *Spaceport Facility Location Planning within the US National Airspace System*, „11th International Conference on Research in Air Transportation”, Singapore, 2024.

Zafar R., *SpaceX Could Bring Starship Launch Costs Down To \$10/kg Believes Musk*, 08.05.2020, wccftech.com (dostęp: 10.11.2025).

Zak A., *Soyuz-MS crew spacecraft variant*, 29.12.2025, russianspaceweb.com (dostęp: 24.04.2026).

RESSUPPLYING OF INTERNATIONAL SPACE STATION (ISS) AS AN EXAMPLE OF FUNCTIONING ORBITAL LOGISTICS

Abstract: The text discusses the basic issues of space logistics. The author pays particular attention to the challenges of limited ground infrastructure, the relatively high cost of transport combined with limited payload capacity, the shift in measuring range from distance to velocity change, as well as the importance of carrying out operations at the right time. The discussion is limited to activities related to servicing the International Space Station. The author points to the potential development of space logistics and related market mechanisms in the event of the colonization of other celestial bodies.

Keywords: space logistics, orbital logistics, supplying ISS, International Space Station, launch vehicle capacity

dr **MAŁGORZATA ALICJA KOZŁOWSKA**
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
ORCID: 0000-0003-3300-2419

JAKUB CHATYS
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

PREFERENCJE KONSUMENTÓW DOTYCZĄCE LOGISTYKI OSTATNIEJ MILI W WARUNKACH ROZWOJU RYNKU E-COMMERCE

Streszczenie: Rozwój handlu elektronicznego wpływa na organizację procesów logistycznych, szczególnie w obszarze logistyki ostatniej mili. Celem opracowania jest określenie wpływu e-commerce na dostawy do klienta końcowego oraz identyfikacja preferencji konsumentów dotyczących form dostawy, czasu realizacji zamówień i czynników wpływających na satysfakcję klientów. W części teoretycznej zastosowano krytyczną analizę literatury, natomiast badania empiryczne przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem ankiety internetowej (CAWI). Wyniki wskazują, że najczęściej wybieraną formą dostawy są automaty paczkowe, a kluczowe znaczenie dla konsumentów mają cena, wygoda oraz terminowość dostawy. Jednocześnie zaawansowane rozwiązania technologiczne, takie jak dostawy dronami czy robotami autonomicznymi, cieszą się ograniczoną akceptacją. Uzyskane wyniki pozwoliły na sformułowanie rekomendacji dotyczących doskonalenia procesów logistycznych w przedsiębiorstwach e-commerce.

Słowa kluczowe: e-commerce, logistyka ostatniej mili, preferencje konsumentów, dostawy w handlu elektronicznym, satysfakcja klienta

Wstęp

Dynamiczny rozwój handlu elektronicznego (e-commerce) sprawia, że logistyka ostatniej mili staje się jednym z kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstw logistycznych. Rosnące oczekiwania konsumentów dotyczące szybkości,

elastyczności i niezawodności dostaw powodują, że efektywna organizacja procesów ostatniej mili nabiera strategicznego znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw¹.

Handel elektroniczny należy obecnie do najdynamiczniej rozwijających się obszarów gospodarki cyfrowej. Upowszechnienie dostępu do Internetu, rozwój technologii mobilnych oraz zmieniające się zachowania konsumentów sprawiły, że zakupy internetowe stały się powszechnym elementem codziennego funkcjonowania społeczeństwa. W konsekwencji przedsiębiorstwa działające w sektorze e-commerce zostały zmuszone do dostosowania swoich modeli biznesowych oraz procesów logistycznych do rosnących wymagań klientów.

Mimo licznych badań poświęconych rozwojowi handlu elektronicznego, nadal aktualnym zagadnieniem pozostaje identyfikacja zmieniających się preferencji konsumentów w zakresie organizacji dostaw oraz ocena znaczenia poszczególnych elementów logistyki ostatniej mili. W warunkach rosnącej konkurencji rynkowej poznanie oczekiwań klientów staje się istotnym źródłem informacji wspierających projektowanie efektywnych systemów dostaw. Szczęólnego znaczenia w tym kontekście nabiera logistyka ostatniej mili, stanowiąca bezpośredni punkt kontaktu pomiędzy przedsiębiorstwem a odbiorcą końcowym.

Logistyka ostatniej mili, obejmująca końcowy etap procesu dostawy do odbiorcy końcowego, w znacznym stopniu determinuje poziom satysfakcji klienta oraz jego skłonność do ponownych zakupów. W warunkach rosnącej konkurencji przedsiębiorstwa działające na rynku e-commerce konkurują obecnie nie tylko ceną i jakością oferowanych produktów, lecz również poziomem obsługi logistycznej.

Jednocześnie logistyka ostatniej mili należy do najbardziej kosztownych i organizacyjnie złożonych ogniw całego procesu dystrybucji. Przedsiębiorstwa realizujące dostawy do klienta końcowego muszą mierzyć się z takimi wyzwaniami, jak rosnąca liczba przesyłek, kongestia transportowa w obszarach miejskich, nieudane próby doręczeń oraz konieczność ograniczania negatywnego wpływu transportu na środowisko². W konsekwencji poszukiwanie efektywnych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych staje się jednym z priorytetów współczesnej logistyki³.

¹ M. Cichosz, *Drony w logistyce ostatniej mili – innowacja wspierająca zrównoważoną logistykę*, [w:] P. Zagrajek (red.), *Sektor lotniczy w erze transformacji społecznej i technologicznej. Monografia dedykowana prof. Elżbiecie Marciszewskiej*, Warszawa 2020, s. 418.

² A. Majowicz, M. Gral, M. Maroszek, Raport: *Ostatnia mila dla e-commerce*, Polski Instytut Transportu Drogowego, Wrocław 2022, <https://pitd.org.pl/news/raport-ostatnia-mila-dla-e-commerce-premiera/> (dostęp: 26.06.2026).

³ J. Brach, M. Pawłowska, *Operator zastępczy w dostawach realizowanych w ramach tzw. ostatniej mili*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 7(13), 2020.

W odpowiedzi na wskazane wyzwania przedsiębiorstwa coraz częściej wdrażają nowoczesne rozwiązania wspierające realizację dostaw ostatniej mili. Szczególne znaczenie zyskują automaty paczkowe, pojazdy elektryczne, systemy wykorzystujące sztuczną inteligencję oraz bezzałogowe systemy dostaw. Innowacje te przyczyniają się do poprawy efektywności procesów logistycznych, zwiększenia elastyczności dostaw oraz podnoszenia poziomu satysfakcji klientów⁴.

Współczesny konsument oczekuje nie tylko szybkiej i niezawodnej realizacji zamówienia, lecz również możliwości wyboru dogodnej formy dostawy, elastyczności odbioru przesyłki oraz wysokiego poziomu wygody korzystania z usług logistycznych. Poznanie tych preferencji ma istotne znaczenie zarówno dla przedsiębiorstw sektora e-commerce, jak i operatorów logistycznych projektujących systemy dostaw odpowiadające potrzebom rynku.

E-commerce jako czynnik transformujący logistykę

Handel elektroniczny oznacza realizację transakcji kupna i sprzedaży towarów lub usług z wykorzystaniem sieci komputerowych, przede wszystkim Internetu. W literaturze podkreśla się, że e-commerce stanowi element szerszej koncepcji biznesu elektronicznego (e-business), obejmującej procesy gospodarcze wspierane technologiami cyfrowymi⁵. Do podstawowych modeli handlu elektronicznego zalicza się relacje typu Business to Consumer (B2C), Business to Business (B2B) oraz Consumer to Consumer (C2C)⁶. Współcześnie coraz większego znaczenia nabierają również handel mobilny (m-commerce), handel społecznościowy (social commerce) oraz rozwiązania wielokanałowe integrujące sprzedaż stacjonarną i internetową⁷.

Rozwój rynku e-commerce był szczególnie intensywny w ostatnich dwóch dekadach. Istotnym impulsem przyspieszającym cyfryzację handlu okazała się pandemia COVID-19, która przyczyniła się do gwałtownego wzrostu liczby transakcji

⁴ J. Janczewski, D. Janczewska, *Rowery towarowe w zrównoważonym transporcie miejskim*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2(39), 2025, s. 136.

⁵ B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Handel internetowy. Perspektywa e-konsumenta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź-Kraków 2020, s. 20; K. Pieczarka, *Wpływ rozwoju e-commerce na transformację rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2024, s. 27.

⁶ J. Vipin, M. Bindoo, A. Satyendra, *An Overview of Electronic Commerce (e-Commerce)*, „Journal of Contemporary Issues in Business and Government”, 2021, Vol. 27, No. 3, p. 668.

⁷ K.C. Laudon, C.G. Traver, *E-commerce 2022: business, technology, society*, 18 Pearson, Harlow 2022, p. 62.

realizowanych online⁸. Obecnie rynek handlu elektronicznego zarówno w Polsce, jak i w Unii Europejskiej znajduje się w fazie dojrzałości. Według danych Eurostatu z 2025 r. zakupy internetowe realizuje 78% internautów w Unii Europejskiej⁹, natomiast w Polsce odsetek ten wynosi około 70% populacji w wieku 16–74 lata¹⁰. Wśród najważniejszych trendów rozwojowych wymienia się dominację zakupów mobilnych, automatyzację procesów, wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz rozwój strategii omnichannel¹¹.

Rozwój handlu elektronicznego doprowadził do istotnych zmian w funkcjonowaniu procesów logistycznych. W przeciwieństwie do handlu tradycyjnego, w e-commerce odpowiedzialność za dostarczenie zamówienia spoczywa na sprzedawcy i operatorach logistycznych, co wymaga organizacji procesów związanych z kompletacją zamówień, magazynowaniem, transportem oraz obsługą zwrotów. Specyfika logistyki e-commerce przejawia się przede wszystkim w wysokim stopniu elastyczności operacyjnej, spłaszczonej strukturze łańcucha dostaw oraz konieczności realizacji dużej liczby niewielkich zamówień kierowanych bezpośrednio do odbiorców końcowych¹². W handlu elektronicznym magazyn pełni funkcję centralnego ogniw procesu realizacji zamówień, natomiast kluczowym obszarem działalności staje się logistyka ostatniej mili.

Przedsiębiorstwa sektora e-commerce wykorzystują różne modele organizacji procesów logistycznych, m.in. własny magazyn, dropshipping, fulfilment oraz model Just in Time (JiT). Wybór odpowiedniego rozwiązania zależy od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju asortymentu, skali działalności oraz oczekiwań klientów¹³.

Transformacja rynku e-commerce wpłynęła również na zachowania i oczekiwania konsumentów. Współczesny e-konsument oczekuje nie tylko szerokiego asortymentu i konkurencyjnych cen, lecz również wysokiej jakości obsługi logistycznej¹⁴. Na postrzeganą jakość obsługi wpływają przede wszystkim czas dostawy,

⁸ W. Tarasiuk, J. Dłużniewska, *Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój sektora e-commerce w Polsce*, „Akademia Zarządzania”, 2(5) 2021, s. 203; P. Kręt, *E-commerce w czasie pandemii COVID-19*, „Management and Quality”, 2(3) 2020, s. 52.

⁹ Eurostat, Glossary: *E-commerce*, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:E-commerce> (dostęp: 17.05.2026).

¹⁰ Główny Urząd Statystyczny, *Handel elektroniczny*, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1778,pojecie.html> (dostęp: 14.05.2026).

¹¹ Gemius, *E-commerce w Polsce 2025*, Gemius S.A., Warszawa 2025, s. 31.

¹² M. Kawa, D. Dziura, *Tendencje rozwoju handlu elektronicznego*, Wydawnictwo UKEN, Kraków 2023, s. 46.

¹³ K. Grąbczewska, *Praktyczne rozwiązania w działalności e-commerce*, „Marketing i Rynek” 2020, nr 11, s. 29–35.

¹⁴ J. Majchrzak-Lepczyk, *Kreowanie wartości dla klienta wyzwaniem dla e-commerce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, nr 7, s. 110.

niezawodność realizacji zamówień, dostępność informacji o statusie przesyłki, możliwość wyboru formy dostawy oraz sprawność procesów reklamacyjnych i zwrotów¹⁵.

Rosnąca świadomość konsumentów oraz silna konkurencja rynkowa powodują wzrost znaczenia wygody zakupów, personalizacji usług i transparentności komunikacji. Klienci oczekują możliwości wyboru miejsca i terminu odbioru przesyłki, bieżącego monitorowania jej statusu oraz sprawnej obsługi zwrotów. Istotnym trendem jest również skracanie akceptowalnego czasu realizacji zamówień, co wymusza wdrażanie innowacyjnych rozwiązań logistycznych, takich jak automaty paczkowe, punkty odbioru PUDO oraz zaawansowane systemy śledzenia przesyłek¹⁶.

Preferencje konsumentów dotyczące logistyki ostatniej mili w świetle badań własnych

Metodyka badań własnych i charakterystyka próby badawczej

Celem przeprowadzonych badań było określenie wpływu rozwoju handlu elektronicznego na procesy dostaw do klienta końcowego oraz identyfikacja preferencji konsumentów dotyczących logistyki ostatniej mili.

Badanie empiryczne zrealizowano z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego. Jako technikę badawczą zastosowano ankietę internetową CAWI (Computer Assisted Web Interview), umożliwiającą pozyskanie danych ilościowych dotyczących zachowań, opinii i preferencji konsumentów korzystających z usług e-commerce.

Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety przygotowany przy wykorzystaniu platformy Google Forms. Kwestionariusz obejmował pytania zamknięte jednokrotnego i wielokrotnego wyboru oraz pytania oceniane z zastosowaniem pięciostopniowej skali Likerta.

Badanie przeprowadzono w okresie od 12 kwietnia do 16 maja 2026 r. Dystrybucja kwestionariusza odbywała się za pośrednictwem mediów społecznościowych, poczty elektronicznej oraz komunikatorów internetowych. Dobór próby miał charakter celowy i nieprobabilistyczny, co ogranicza możliwość generalizacji wyników na całą populację konsumentów. Uzyskane rezultaty pozwalają jednak na identyfikację dominujących tendencji i preferencji występujących w badanej grupie.

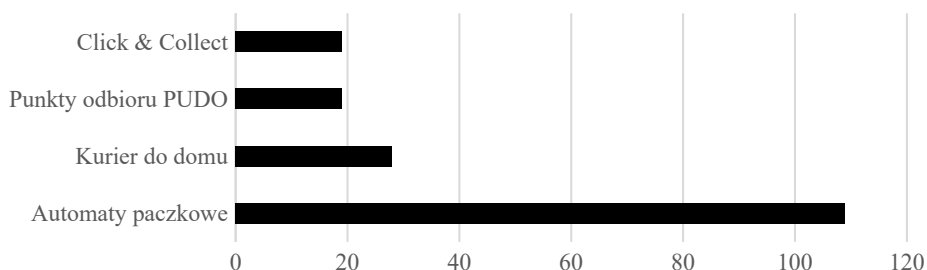
¹⁵ M. Lewicki, M. Grzybowska-Brzezińska, M. Grzywińska-Rapca, *Consumer behaviour in e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, 4(19), s. 56.

¹⁶ M. Kawa, D. Dziura, *Tendencje rozwoju...*, op. cit. s. 46.

W badaniu uczestniczyło 122 respondentów. W strukturze badanej próby dominowały kobiety (73%), natomiast mężczyźni stanowili 27% respondentów. Najliczniejszą grupę wiekową tworzyły osoby w wieku 18–25 lat (45%), a drugą pod względem liczebności osoby w wieku 36–50 lat (31%). Największy udział stanowili mieszkańcy miast liczących powyżej 200 tys. mieszkańców (35%), podczas gdy mieszkańcy wsi oraz miast średniej wielkości stanowili po 24% badanych. Pod względem statusu zawodowego dominowały osoby pracujące (45%) oraz studenci i uczniowie (43%). Uzyskane wyniki wskazują, że badana próba była zdominowana przez osoby młode, aktywne zawodowo lub edukacyjnie oraz przez mieszkańców większych miejscowości, należących do grup najintensywniej korzystających z usług handlu elektronicznego.

Preferencje konsumentów dotyczące form dostawy

W celu identyfikacji preferencji konsumentów w zakresie logistyki ostatniej mili respondentów poproszono o wskazanie najczęściej wybieranych form dostawy zamówień internetowych. Uzyskane wyniki przedstawiono na wykresie 1.



Wykres 1. Najczęściej preferowane formy dostawy przez respondentów

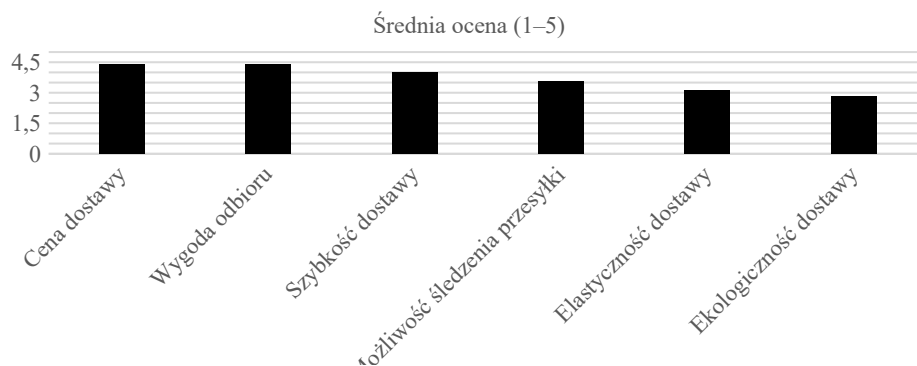
Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników wskazuje na wyraźną dominację automatów paczkowych jako preferowanej formy dostawy. Rozwiązanie to uzyskało 62% wszystkich wskazań, co świadczy o wysokim poziomie akceptacji tej formy odbioru przesyłek wśród konsumentów. Na drugim miejscu znalazła się dostawa kurierska do miejsca zamieszkania (16% wskazań), natomiast punkty odbioru typu PUDO oraz usługa Click & Collect uzyskały po 11% wskazań.

Dominacja automatów paczkowych wynika prawdopodobnie z wysokiej dostępności oraz możliwości odbioru przesyłki w dogodnym czasie. Wynik ten

potwierdza rosnące znaczenie elastycznych i samoobsługowych form dostawy w handlu elektronicznym.

W kolejnym etapie badania dokonano oceny znaczenia poszczególnych czynników wpływających na wybór określonej formy dostawy (wykres 2).



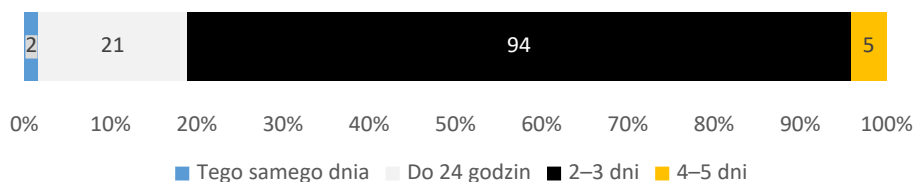
Wykres 2. Ocena ważności czynników wpływających na wybór formy dostawy

Źródło: Opracowanie własne.

Uzyskane wyniki wskazują, że najistotniejszymi kryteriami wyboru sposobu dostawy są cena usługi (średnia ocena 4,39) oraz wygoda odbioru przesyłki (4,38). Wysokie znaczenie przypisano również szybkości realizacji dostawy (3,98). Nieco mniejszą rolę odgrywają możliwość śledzenia przesyłki (3,56) oraz elastyczność dostawy, rozumiana jako możliwość zmiany miejsca lub terminu odbioru (3,12). Najniżej ocenionym czynnikiem okazały się aspekty ekologiczne (2,81). Wyniki wskazują, że w wyborze formy dostawy dominują czynniki ekonomiczne i użytkowe, natomiast kwestie środowiskowe mają marginalne znaczenie.

Ocena jakości usług logistyki ostatniej mili

Istotnym elementem badania była ocena jakości usług logistyki ostatniej mili z perspektywy konsumentów. W pierwszej kolejności respondentów poproszono o wskazanie czasu dostawy, który uznają za satysfakcjonujący podczas realizacji zakupów internetowych. Wyniki przedstawiono na wykresie 3.



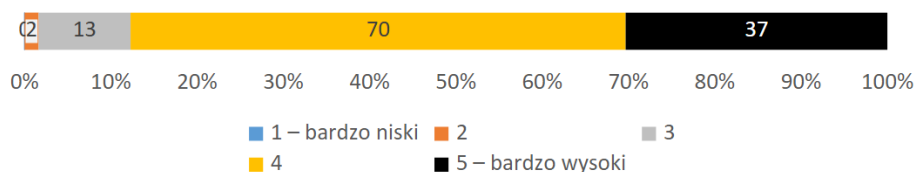
Wykres 3. Czas dostawy uznawany przez respondentów za satysfakcjonujący

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość respondentów (77%) za satysfakcjonujący uznaje czas realizacji zamówienia wynoszący od dwóch do trzech dni. Dostawę realizowaną w ciągu 24 godzin wskazało 17% badanych, natomiast dostawa tego samego dnia została uznana za pożądaną jedynie przez 2% respondentów. Niewielki odsetek badanych zaakceptował czas dostawy wynoszący od czterech do pięciu dni (4%).

Wyniki te sugerują, że konsumenci nie oczekują powszechnego wdrażania usług ekspresowych. Znacznie większe znaczenie ma dla nich przewidywalność oraz terminowość realizacji dostawy niż maksymalne skracanie czasu oczekiwania na przesyłkę. Oznacza to, że standardowy termin realizacji zamówień wynoszący 2–3 dni pozostaje akceptowalny dla większości klientów.

W celu określenia ogólnego poziomu zadowolenia z funkcjonowania logistyki ostatniej mili respondentów poproszono również o ocenę satysfakcji z realizowanych dostaw w pięciopunktowej skali. Wyniki zaprezentowano na wykresie 4.



Wykres 4. Ogólny poziom satysfakcji respondentów z dostaw

Źródło: Opracowanie własne.

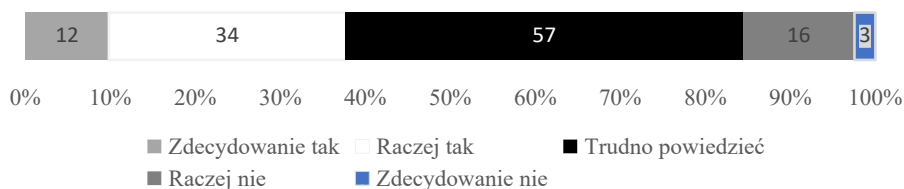
Analiza odpowiedzi wskazuje na wysoki poziom satysfakcji konsumentów z usług dostawczych. Ponad połowa respondentów (57%) oceniła poziom satysfakcji na 4, natomiast 30% przyznało ocenę maksymalną. Łącznie aż 87% badanych

ocenilo funkcjonowanie usług dostawczych pozytywnie (oceny 4 i 5). Średnia ocena satysfakcji wyniosła 4,16 w pięciostopniowej skali.

Uzyskane wyniki świadczą o wysokiej jakości funkcjonowania logistyki ostatniej mili na rynku e-commerce. Wysoki poziom satysfakcji konsumentów może być związany z rosnącą dostępnością nowoczesnych form dostawy, przede wszystkim automatów paczkowych, a także z akceptowalnym czasem realizacji zamówień. Wyniki potwierdzają, że współczesne systemy dostaw w handlu elektronicznym w znacznym stopniu odpowiadają na oczekiwania klientów.

Postrzeganie innowacyjnych rozwiązań w logistyce ostatniej mili

Istotnym elementem rozwoju logistyki ostatniej mili jest wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, takich jak automaty paczkowe, roboty dostawcze czy bezzałogowe statki powietrzne. W celu określenia poziomu akceptacji innowacyjnych rozwiązań respondentów zapytano o zainteresowanie skorzystaniem z dostawy realizowanej z wykorzystaniem dronów. Uzyskane wyniki przedstawiono na wykresie 5.



Wykres 5. Zainteresowanie respondentów dostawą dronem

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza wyników wskazuje, że konsumenci wykazują ograniczone zainteresowanie dostawami realizowanymi z wykorzystaniem dronów. Ponad połowa respondentów (52%) zadeklarowała brak chęci skorzystania z tego rodzaju usługi, natomiast 31% badanych nie miało jednoznacznej opinii w tej kwestii. Jedynie 17% respondentów wyraziło zainteresowanie taką formą dostawy.

Uzyskane wyniki sugerują, że pomimo dynamicznego rozwoju technologicznego innowacyjne rozwiązania w logistyce ostatniej mili nie cieszą się jeszcze powszechną akceptacją społeczną. Może to wynikać z ograniczonej znajomości technologii, obaw związanych z bezpieczeństwem dostaw, niezawodnością systemów autonomicznych oraz brakiem doświadczeń konsumentów w korzystaniu z tego typu usług.

Znaczny udział odpowiedzi niezdecydowanych wskazuje jednocześnie na istnienie potencjału rozwojowego dla tego rodzaju rozwiązań. Wraz z upowszechnianiem się technologii oraz wzrostem świadomości konsumentów poziom akceptacji dostaw realizowanych przy wykorzystaniu dronów może ulegać stopniowemu zwiększeniu.

Wnioski i rekomendacje z badań własnych

Przeprowadzone badania umożliwiły identyfikację preferencji konsumentów dotyczących logistyki ostatniej mili oraz ocenę jakości usług dostawczych w handlu elektronicznym.

Uzyskane wyniki wskazują, że najczęściej wybieraną formą dostawy są automaty paczkowe, które wyraźnie dominują nad pozostałymi rozwiązaniami, takimi jak dostawa kurierska do domu, punkty odbioru PUDO czy usługa Click & Collect. Potwierdza to rosnące znaczenie elastycznych i samoobsługowych form odbioru przesyłek.

Wyniki analizy czynników wpływających na wybór formy dostawy pokazują, że kluczowe znaczenie mają cena usługi oraz wygoda odbioru. Istotnym czynnikiem pozostaje również szybkość dostawy, natomiast aspekty środowiskowe mają mniejsze znaczenie w procesie podejmowania decyzji zakupowych.

W zakresie oczekiwań dotyczących czasu realizacji dostawy stwierdzono, że większość respondentów akceptuje standardowy czas dostawy wynoszący od dwóch do trzech dni. Oznacza to, że konsumenci większą wagę przywiązują do przewidywalności i terminowości dostaw niż do ich maksymalnego skracania.

Analiza poziomu satysfakcji wykazała, że usługi logistyki ostatniej mili są oceniane pozytywnie. Zdecydowana większość respondentów deklaruje wysoki poziom zadowolenia z realizowanych dostaw, co wskazuje na dobre dostosowanie operatorów logistycznych do oczekiwań rynku e-commerce.

W odniesieniu do innowacyjnych rozwiązań technologicznych wyniki badań wskazują na ograniczoną gotowość konsumentów do korzystania z dostaw realizowanych z użyciem dronów. Znaczny udział odpowiedzi negatywnych oraz brak jednoznacznych opinii części respondentów sugerują konieczność dalszej popularyzacji oraz budowania zaufania wobec nowych technologii w logistyce.

Na podstawie uzyskanych wyników można sformułować następujące rekomendacje praktyczne. Operatorzy logistyczni powinni kontynuować rozwój sieci automatów paczkowych jako preferowanej formy dostawy. Równocześnie istotne jest utrzymanie konkurencyjnych cen usług oraz dalsze podnoszenie wygody odbioru przesyłek. Wskazana jest także konsekwentna optymalizacja procesów dostaw w celu

utrzymania wysokiej terminowości realizacji zamówień. W przypadku innowacyjnych rozwiązań technologicznych rekomendowane są działania edukacyjne i informacyjne zwiększające poziom akceptacji nowych form dostawy.

Wnioski

Zrealizowane rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne pozwoliły na osiągnięcie celu artykułu, którym było określenie wpływu rozwoju handlu elektronicznego na procesy dostaw do klienta końcowego oraz identyfikacja preferencji konsumentów w zakresie logistyki ostatniej mili.

Analiza literatury potwierdziła, że rozwój e-commerce istotnie przekształca systemy logistyczne, wymuszając wdrażanie rozwiązań organizacyjnych i technologicznych oraz zwiększając znaczenie logistyki ostatniej mili jako elementu konkurencyjności przedsiębiorstw.

Wyniki badań wskazują, że konsumenci preferują przede wszystkim wygodne i elastyczne formy dostawy, w szczególności automaty paczkowe. Kluczowe znaczenie przy wyborze metody dostawy mają cena oraz wygoda odbioru, natomiast aspekty środowiskowe odgrywają rolę drugorzędną. Większość respondentów akceptuje standardowy czas dostawy wynoszący 2–3 dni i ocenia usługi logistyczne pozytywnie.

Jednocześnie wyniki wskazują na ograniczoną akceptację innowacyjnych rozwiązań, takich jak dostawy dronowe, co sugeruje potrzebę dalszego budowania zaufania do nowych technologii w logistyce.

Podsumowując, rozwój handlu elektronicznego prowadzi do wzrostu znaczenia elastycznych i efektywnych systemów dostaw. Przedsiębiorstwa logistyczne powinny koncentrować się na utrzymaniu wysokiej jakości usług oraz stopniowym wdrażaniu innowacji odpowiadających oczekiwaniom rynku.

Bibliografia

- Brach J., Pawłowska M., *Operator zastępczy w dostawach realizowanych w ramach tzw. ostatniej mili*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze”, 7(13) 2020.
- Cichosz M., *Drony w logistyce ostatniej mili – innowacja wspierająca zrównoważoną logistykę*, [w:] Zagrajek P. (red.), *Sektor lotniczy w erze transformacji społecznej i technologicznej. Monografia dedykowana prof. Elżbiecie Marciszewskiej*, Warszawa 2020.
- Eurostat, Glossary: *E-commerce*, <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:E-commerce> (dostęp: 17.05.2026).
- Gemius, *E-commerce w Polsce 2025*, Gemius S.A., Warszawa 2025, s. 31.

- Główny Urząd Statystyczny, *Handel elektroniczny*, <https://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1778,pojecie.html> (dostęp: 14.05.2026).
- Grąbczewska K., *Praktyczne rozwiązania w działalności e-commerce*, „Marketing i Rynek” 2020, nr 11, s. 29-35.
- Gregor B., Kalińska-Kula M., *Handel internetowy. Perspektywa e-konsumenta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź–Kraków 2020.
- Janczewski J., Janczewska D., *Rowery towarowe w zrównoważonym transporcie miejskim*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, 2(39) 2025.
- Kawa M., Dziura D., *Tendencje rozwoju handlu elektronicznego*, Wydawnictwo UKEN, Kraków 2023.
- Kręt P., *E-commerce w czasie pandemii COVID-19*, „Management and Quality”, 2(3) 2020.
- Laudon K.C., Traver C.G., *E-commerce 2022: business, technology, society*, 18 Pearson, Harlow 2022.
- Lewicki M., Grzybowska-Brzezińska M., Grzywińska-Rapca M., *Consumer behaviour in e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce”, 4(19), s. 56.
- Majchrzak-Lepczyk J., *Kreowanie wartości dla klienta wyzwaniem dla e-commerce*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, nr 7, s. 110.
- Majowicz A., Gral M., Maroszek M., Raport: *Ostatnia mila dla e-commerce*, Polski Instytut Transportu Drogowego, Wrocław 2022, <https://pitd.org.pl/news/raport-ostatnia-mila-dla-e-commerce-premiera/> (dostęp: 26.06.2026).
- Pieczarka K., *Wpływ rozwoju e-commerce na transformację rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2024.
- Tarasiuk W., Dłużniewska J., *Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój sektora e-commerce w Polsce*, „Akademia Zarządzania”, 2(5) 2021.
- Vipin J., M. Bindoo, A. Satyendra, *An Overview of Electronic Commerce (e-Commerce)*, “Journal of Contemporary Issues in Business and Government”, 3(27) 2021.

CONSUMER PREFERENCES REGARDING LAST-MILE LOGISTICS IN THE CONTEXT OF E-COMMERCE MARKET DEVELOPMENT

Abstract: The development of e-commerce has significantly influenced the organization of logistics processes, particularly in the area of last-mile logistics. The aim of this study is to examine the impact of e-commerce growth on last-mile delivery processes and to identify consumer preferences regarding delivery methods, delivery times, and the factors affecting customer satisfaction. The theoretical part is based on a critical review of the relevant literature, while the empirical part employs a diagnostic survey conducted using the Computer-Assisted Web Interviewing (CAWI) method. The findings indicate that parcel lockers are the most preferred delivery option, with delivery cost, convenience, and timeliness identified as the key determinants of consumer satisfaction. In contrast, advanced technological solutions, such as drone and autonomous robot deliveries, receive limited consumer acceptance. The results provide a basis for formulating recommendations aimed at improving logistics processes in e-commerce enterprises.

Keywords: e-commerce, last-mile logistics, consumer preferences, e-commerce delivery, customer satisfaction

dr **KAMIL WIŚNIEWSKI**
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
ORCID: 0000-0002-4708-4163

BARTOSZ KRĘŻOŁEK
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

RADZENIE SOBIE ZE STRESEM I REGUŁY WYWIERANIA WPŁYWU W PROCESIE NEGOCJACJI WSPÓŁFINANSOWANIA PROJEKTU OBEJMUJĄCEGO USŁUGI LOGISTYCZNE

Streszczenie: Niniejszy rozdział podejmuje istotną problematykę możliwości radzenia sobie ze stresem, który często towarzyszy negocjacom biznesowym. Celem rozdziału jest diagnoza możliwości zastosowania optymalnego stylu radzenia sobie ze stresem i weryfikacja możliwości wykorzystania w praktyce reguł wywierania wpływu społecznego na przykładzie wybranego procesu negocjacji. Na potrzeby realizacji celu wykorzystano metodę studium przypadku.

Słowa kluczowe: stres, style radzenia sobie ze stresem, negocjacje biznesowe, proces negocjacji, logistyka

Wstęp

Stres staje się coraz bardziej powszechnym elementem codziennego życia i dotyczy osób pracujących w wielu sektorach gospodarki. Szczególnie widoczny jest w sektorze usług logistycznych obejmującym chociażby transport i magazynowanie¹. W związku z problemami ze stresem jakie towarzyszą osobom w ramach procesu negocjacji sformułowano następujący problem badawczy: jakie rozwiązania można

¹ Ł. Seroka, M. Więcki, *Innowacyjne podejście do pracownika kluczem do sukcesu*, „Journal of TransLogistics”, 3(2), 2017, s. 141-149.

zastosować w celu redukcji stresu i zwiększenia siły perswazji ramach procesu negocjacji współfinansowania projektu obejmującego usługi logistyczne. Celem rozdziału jest diagnoza możliwości zastosowania optymalnego stylu radzenia sobie ze stresem i weryfikacja możliwości wykorzystania w praktyce reguł wywierania wpływu społecznego na przykładzie wybranego procesu negocjacji. Sformułowano dwa pytania badawcze:

1. Jaki styl radzenia ze stresem wybrać na potrzeby procesu negocjacji współfinansowania projektu obejmującego usługi logistyczne?
2. Czy możliwe jest skuteczne wykorzystanie reguł perswazji w ramach procesu negocjacji współfinansowania projektu obejmującego usługi logistyczne?

Na potrzeby realizacji poczynionych założeń badawczych wybrano metodę studium przypadku.

Style radzenia sobie ze stresem

Termin stres wywodzi się bezpośrednio z fizyki, w której to odnosi się do napięć i nacisków działających na system². Na potrzeby niniejszego rozdziału przyjęto podejście do definiowania stresu, w którym to jednocześnie uwzględniana jest jednostka, otoczenie i relacja pomiędzy tymi elementami³. Jest to podejście relacyjne określane również jako transakcyjne, w którym to stres definiowany jest jako zakłócenie równowagi między możliwościami jednostki a wymaganiami jakie stawia przed nią sytuacja, w której się znalazła⁴.

Istotnym aspektem jest identyfikacja czynników wywołujących stres, ponieważ umożliwia ona skuteczniejsze zarządzanie tym zjawiskiem oraz wdrażanie odpowiednich sposobów radzenia sobie z nim zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i indywidualnym⁵.

Różnicowanie czynników oraz mechanizmów odpowiedzialnych za powstawanie stresu wynika z odmiennych koncepcji psychologicznych wyjaśniających jego genezę. Poszczególne teorie różnią się przede wszystkim sposobem interpretacji oraz znaczeniem przypisywanym czynnikom uznawanym za źródła stresu⁶.

² J. Tylka, *Zdrowie menadżera. Styl życia a zdrowie i choroba*, Difin, Warszawa 2008, s. 41.

³ J.F. Terelak, *Stres życia. Perspektywa filozoficzna*, Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa 2017, s. 15.

⁴ R. Modrzyński, *Conservation of resources theory by Steven E. Hobfoll and prediction of alcohol dependent persons' abstinence*, „Alkoholizm i Narkomania”, 31(2), 2018, s. 147.

⁵ M. Gólczyk, *Stres w pracy. Poradnik pracownika*, Wydawnictwo PIP, Warszawa 2015, s. 5-7.

⁶ J.F. Terelak, *Stres życia. Perspektywa filozoficzna*, Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa 2017, s. 65.

Na podstawie licznych badań przedstawionych w literaturze przedmiotu wskazano najbardziej efektywne metody zarządzania stresem na poziomie indywidualnym. Do najczęściej stosowanych rozwiązań należą szkolenia rozwijające umiejętności radzenia sobie ze stresem, treningi relaksacyjne, aktywność fizyczna, promowanie zdrowego stylu życia oraz wsparcie specjalistyczne w postaci poradnictwa psychologicznego i psychoterapii⁷.

Radzenie sobie ze stresem to proces o dynamicznym charakterze, który stanowi odpowiedź na daną sytuację, gdzie jedne sposoby lub formy zachowania mogą być zastępowane innymi⁸. Może być traktowane jako: proces, strategia oraz styl⁹. W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji stylów radzenia sobie ze stresem, które różnią się w zależności od podejścia badawczego i kontekstu ich zastosowania¹⁰. Na potrzeby niniejszego rozdziału przyjęto następujący podział stylów radzenia sobie ze stresem:

- Styl skoncentrowany na zadaniu – polega na podejmowaniu działań ukierunkowanych na rozwiązanie problemu będącego źródłem stresu. Osoby preferujące ten sposób radzenia sobie ze stresem dążą do zmiany niekorzystnej sytuacji lub jej poznawczej reinterpretacji. Ich uwaga skupia się przede wszystkim na analizie problemu oraz planowaniu skutecznych działań prowadzących do jego rozwiązania.
- Styl skoncentrowany na emocjach – charakteryzuje osoby, które w obliczu stresu koncentrują się głównie na własnych emocjach i przeżyciach, takich jak złość, poczucie winy czy napięcie. Często towarzyszy temu skłonność do życzeniowego myślenia i fantazjowania, które to mają na celu złagodzenie dyskomfortu psychicznego. Tego rodzaju strategię nie zawsze są jednak skuteczne i mogą prowadzić do nasilenia odczuwanego stresu, zwiększenia napięcia oraz pogorszenia samopoczucia.
- Styl skoncentrowany na unikaniu – odnosi się do osób, które w sytuacjach stresowych starają się unikać konfrontacji z problemem, ograniczając myślenie o nim oraz związane z nim przeżycia. Styl ten może przyjmować dwie formy: angażowanie się w czynności zastępcze, takie jak sen

⁷ R.A. Graveling, J.O. Crawford, H. Cowie, C. Amati, S. Vohra, *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace. Draft Report*, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh 2008, s. 67.

⁸ N. Ogińska-Bulik, Z. Juszczyński, *Osobowość, stres a zdrowie*, Difin, Warszawa 2010, s. 53.

⁹ A. Grygorczuk, *Pojęcie stresu w medycynie i psychologii*, „Psychiatria”, 5(3), 2008, s. 111-115.

¹⁰ A. Różańska, *Determinanty i konsekwencje stylów radzenia sobie ze stresem funkcjonariuszy Policji pionu kryminalnego*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2022, s. 17.

czy nadmierne jedzenie, oraz poszukiwanie kontaktów towarzyskich, które pozwalają odwrócić uwagę od źródła stresu¹¹.

Reguły perswazji

W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne metod, techniki, zasady, reguły wywierania wpływu na ludzi, które wykorzystywane są zarówno pośrednio np. w reklamach, jak i w bezpośrednim kontakcie pomiędzy dwoma rozmówcami. Na potrzeby niniejszego rozdziału skoncentrowano się na walorach technik wywierania wpływu na ludzi w ramach negocjacji biznesowych prowadzonych w ramach rozmowy na żywo, po uprzednim ustaleniu przez strony problematyki negocjacji. Biorąc pod uwagę ograniczenia związane z objętością niniejszej pracy i ogromne spektrum możliwości zdecydowano się na wykorzystanie zbioru reguł wywierania wpływu na ludzi jednego autora tj. RB. Cialdiniego. Decyzja ta wynikała z chęci zachowania możliwie spójnego podejścia, uniknięcia stosowania zbliżonych do siebie rozwiązań i ukazania zastosowania w praktyce kompleksowego podejścia. Wybór koncepcji wynika z jej popularności oraz niewątpliwego autorytetu RB. Cialdiniego, który wniósł ogromny wkład w popularyzację reguł wywierania wpływu społecznego. Co więcej zaproponowane przez tego autora rozwiązania bazują na licznych badaniach empirycznych, co pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy determinujące ich skuteczność w praktyce. RB. Cialdini wskazuje sześć kluczowych reguł, które można wykorzystać do perswazji:

1. Reguła wzajemności - ludzie odczuwają potrzebę odwzajemnienia otrzymanych przysług lub prezentów, nawet jeśli były one niewielkie lub nieoczekiwane. Mechanizm ten zwiększa skłonność do spełniania próśb.
2. Zaangażowanie i konsekwencja – po podjęciu decyzji lub złożeniu deklaracji ludzie dążą do zachowania spójności między wcześniejszymi zobowiązaniami a późniejszymi działaniami. Zjawisko to wykorzystywane jest m.in. w technice „stopy w drzwiach”, polegającej na stopniowym zwiększaniu zakresu próśb.
3. Społeczny dowód słuszności – w sytuacji niepewności ludzie kierują się zachowaniami innych, zwłaszcza osób podobnych do siebie. Zasada ta jest powszechnie wykorzystywana w marketingu poprzez opinie klientów, czy oznaczenia bestsellerów.

¹¹ N.S. Endler, J.D.A. Parker, *Coping Inventory for Stressful Situations (CISS): Manual*, Multi-Health Systems, Inc. Toronto 1990, s. 11-15.

4. Lubienie i sympatia - łatwiej ulegamy wpływowi osób, które lubimy. Sympatię budują m.in. atrakcyjność, podobieństwo, komplementy oraz wspólne cele, dlatego reguła ta jest często wykorzystywana w sprzedaży bezpośredniej i marketingu relacji.
5. Autorytet - ludzie mają skłonność do podporządkowywania się osobom postrzeganym jako eksperci lub posiadającym oznaki wysokiego statusu. Z tego względu w reklamach często wykorzystuje się specjalistów i symbole kompetencji.
6. Niedostępność - dobra lub możliwości, które są rzadkie albo dostępne tylko przez ograniczony czas, wydają się bardziej wartościowe. Komunikaty o limitowanej ofercie lub niewielkiej liczbie produktów wywołują poczucie pilności i zachęcają do szybszego podjęcia decyzji zakupowej¹².

Walka ze stresem i zastosowanie reguł wywierania wpływu w toku procesu negocjacji – studium przypadku

Na potrzeby niniejszej pracy zdecydowano się zastosować metodę studium przypadku. Badaniu poddano proces negocjacji współfinansowania projektu z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+) w perspektywie finansowej 2021–2027. Sednem projektu jest wieloaspektowe wsparcie o charakterze opiekuńczym dla seniorów. Projekt zakłada świadczenie usług logistycznych tj. transportu i najmu powierzchni magazynowej wraz z zapewnieniem niezbędnej infrastruktury.

Negocjacje dofinansowania projektu stanowią jeden z ostatnich etapów procedury wyboru projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+) w perspektywie finansowej 2021–2027. Ich podstawowym celem jest doprowadzenie projektu do zgodności z obowiązującymi przepisami prawa krajowego i unijnego, dokumentami programowymi oraz wymaganiami instytucji organizującej nabór. Pozytywna ocena merytoryczna wniosku nie oznacza bowiem automatycznego przyznania dofinansowania, lecz stanowi podstawę do rozpoczęcia procesu uzgadniania ostatecznego zakresu projektu, który będzie realizowany przez beneficjenta¹³.

Proces negocjacji rozpoczyna się po zakończeniu oceny merytorycznej projektu, kiedy instytucja organizująca nabór przekazuje wnioskodawcy informację

¹² R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2024, s. 14-319.

¹³ Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027 (Dz.U. 2022 poz. 1079 z późn. zm.).

o warunkowym wyborze projektu do dofinansowania wraz z wykazem uwag i zaleceń wymagających uwzględnienia. Uwagi te mogą dotyczyć zarówno aspektów merytorycznych, jak i finansowych. W praktyce negocjacje najczęściej obejmują doprecyzowanie składu grupy docelowej, opisu działań, harmonogramu realizacji, zakładanych wskaźników, zakresu wsparcia i jego skali, szacowanych kosztów¹⁴.

Szczególne znaczenie podczas negocjacji ma analiza budżetu projektu, ponieważ wszystkie planowane wydatki muszą spełniać kryteria kwalifikowalności oraz pozostawać w bezpośrednim związku z realizacją celów projektu. Instytucja ocenia racjonalność, efektywność oraz niezbędność zaplanowanych kosztów, kierując się zasadą należytego zarządzania finansami publicznymi. W sytuacji stwierdzenia kosztów zawyżonych, nieuzasadnionych lub niekwalifikowalnych beneficjent zobowiązany jest do przedstawienia dodatkowych wyjaśnień albo odpowiedniego zmodyfikowania budżetu projektu¹⁵. Negocjacom podlegają również wskaźniki produktu i rezultatu, które stanowią podstawowy instrument oceny efektywności projektu. Instytucja analizuje, czy wartości wskaźników zostały określone w sposób realistyczny, możliwy do osiągnięcia oraz adekwatny do planowanych działań¹⁶.

Negocjacje prowadzone są przede wszystkim w formie pisemnej, chociaż w uzasadnionych przypadkach instytucja odpowiedzialna za konkurs może organizować spotkania robocze lub konsultacje z beneficjentem. Na potrzeby niniejszego studium przypadku założono, że wnioskodawca otrzymał protokół oceny wniosku z uwagami ekspertów i został zaproszony na spotkanie negocjacyjne. Przed spotkaniem wnioskodawca przygotował odpowiedź w formie tabeli obejmującej zgłoszone przez ekspertów oceniających uwagi, stanowiska wnioskodawcy dotyczące zgłoszonych uwag i propozycje zmian do wprowadzenia. W spotkaniu negocjacyjnym instytucję organizującą konkurs reprezentują trzej przedstawiciele merytoryczni, a z ramienia wnioskodawcy osoba upoważniona do reprezentowania organizacji, autor wniosku, osoba przewidziana do pełnienia funkcji kierownika projektu. Na potrzeby niniejszej pracy przedmiot negocjacji ograniczono do wysokości założonych w projekcie kosztów usług logistycznych tj. transportu osób i towarów oraz wynajmu powierzchni magazynowej niezbędnej do prowadzenia wypożyczalni sprzętu rehabilitacyjnego. Ekspertci oceniający wniosek stwierdzili, że zaproponowane stawki są za

¹⁴ Minister Funduszy i Polityki Regionalnej, Wytyczne dotyczące wyboru projektów na lata 2021–2027, Warszawa 2022

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji oraz Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury.

wysokie zaproponowali ich obniżenie średnio o 30%. Wnioskodawca nie zgadza się ze stanowiskiem ekspertów oceniających wnioski i przygotowuje się do spotkania negocjacyjnego.

Na potrzeby spotkania negocjacyjnego wnioskodawca może wykorzystać styl skoncentrowany na zadaniu. Zgodnie z tym stylem przedstawiciele wnioskodawcy powinni skoncentrować się na zadaniu tj. utrzymaniu w ramach procesu negocjacji zaproponowanych we wniosku o dofinansowanie stawek za usługi logistyczne. Co więcej przed spotkaniem powinni dołożyć należytej staranności w celu wypracowania argumentacji pozwalającej na skuteczne prowadzenie negocjacji. Warto również przeanalizować różne scenariusze negocjacji, co pozwoli uniknąć w czasie negocjacji zaskoczenia argumentacją strony przeciwnej. Zgodnie z tym stylem kompleksowe przygotowywanie się do negocjacji i poczucie, że jest się optymalnie przygotowanym powinno zniwelować stres zarówno przed jak i w czasie negocjacji oraz zwiększyć prawdopodobieństwo zakończenia negocjacji z powodzeniem.

W ramach spotkania negocjacyjnego wnioskodawca może wykorzystać w praktyce zasady autorstwa RB. Cialdiniego:

1. Reguła wzajemności – w oparciu o tę regułę wnioskodawca broniąc swojego stanowiska w zakresie założonych stawek za usługi logistyczne może wyartykułować stanowiska ekspertów, do których się przychylił np. związane z harmonogramem realizacji usług logistycznych. Zgodnie z regułą wzajemności druga strona widząc dobrą wolę i ustępstwo wnioskodawcy powinna być bardziej skłonna do przychylenia się do utrzymania stawek za usługi logistyczne na pierwotnym poziomie.
2. Zaangażowanie i konsekwencja – w oparciu o tę zasadę wnioskodawca może przedstawić aktualną sytuację na rynku usług logistycznych determinowaną przez rosnące koszty paliw, energii i pracy. Uzyskując od strony przeciwnej potwierdzenie trudności panujących na rynku usług logistycznych wnioskodawca może przejść do obrony zaproponowanych stawek za realizację usług logistycznych licząc na konsekwentne podejście do kwestii problemów na tym rynku.
3. Społeczny dowód słuszności – wnioskodawca w toku negocjacji może powołać się na konkretne przykłady stawek za usługi logistyczne w realizowanych przez niego projektach. Może również przedstawić zebrane na potrzeby negocjacji oferty od firm świadczących usługi logistyczne. Warto również wskazać na oferty składane i upubliczniane za pośrednictwem bazy konkurencyjności, których ceny przemawiają na rzecz bronionego stanowiska.

4. Lubienie i sympatia – w myśl tej reguły wnioskodawca powinien dołożyć wszelkich starań, aby być pozytywnie odebrany przez drugą stronę negocjacji. Warto zwrócić uwagę na takie elementy jak strój, kultura osobista, zwroty grzecznościowe, język kompromisu, miła atmosfera. Można również podkreślić prospołeczne walory negocjowanego projektu.
5. Autorytet – korzystając z tej zasady wnioskodawca może przedstawić opinie, publikacje ekspertów, którzy prognozują koszty usług logistycznych w oparciu o prognozowane zmiany cen paliw czy wynagrodzeń.
6. Niedostępność – wnioskodawca może wskazać na niebezpieczeństwo niedostępności usług logistycznych w założonym budżecie. W szczególności dotyczy to usług transportowych, których ceny skokowo wzrosły w związku z podwyżkami cen paliw. W celu lepszej argumentacji wnioskodawca może przedstawić konkretne przykłady bezskutecznych prób wyłonienia realizatorów usług transportowych w ramach założonych budżetów projektów. Przykłady takie można wyszukać chociażby w bazie konkurencyjności. Beneficjent może również powołać się na trudności z wyłonieniem podmiotów do świadczenia usług logistycznych napotkane w toku realizacji innych projektów, które to wynikały z ograniczeń budżetowych.

Zakładając, że w toku spotkania negocyjacyjnego uda się dojść do porozumienia w kwestii uwag zgłoszonych przez ekspertów oceniających wniosek, wnioskodawca przygotowuje poprawioną wersję wniosku o dofinansowanie. Następnie instytucja dokonuje ponownej analizy dokumentacji, oceniając stopień uwzględnienia przedstawionych zaleceń. Niespełnienie warunków negocjacyjnych może skutkować zakończeniem procesu wynikiem negatywnym i odmową przyznania dofinansowania projektu. Po pozytywnym zakończeniu negocjacji beneficjent zobowiązany jest do przedłożenia dokumentów niezbędnych do podpisania umowy o dofinansowanie. Dopiero po zakończeniu tego etapu dochodzi do zawarcia umowy o dofinansowanie.

Podsumowanie

Proces negocjacji należy postrzegać jako mechanizm zapewniający wysoką jakość projektów współfinansowanych z EFS+. Dzięki możliwości dopracowania założeń projektu przed podpisaniem umowy ograniczane jest ryzyko wystąpienia problemów podczas realizacji przedsięwzięcia, zwiększana jest efektywność wykorzystania środków publicznych, a także wzrasta prawdopodobieństwo osiągnięcia zakładanych rezultatów oraz celów polityki spójności Unii Europejskiej. W oparciu o omówione w niniejszym rozdziale studium przypadku udało się odpowiedzieć na postawione pytania badawcze.

Ustalono bowiem, że optymalnym stylem radzenia sobie ze stresem w ramach procesu negocjacji współfinansowania projektu obejmującego usługi logistyczne jest styl skoncentrowany na zadaniu. Co więcej pokazano, że w ramach tegoż procesu negocjacji możliwe jest skuteczne wykorzystanie reguł perswazji. Pozwoliło to rozwiązać postawiony problem badawczy i zrealizować cel niemniejszego rozdziału.

Bibliografia

- Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2024, s. 14-319.
- Endler N.S., Parker J.D.A., *Coping Inventory for Stressful Situations (CISS): Manual*, Multi-Health Systems, Inc. Toronto 1990.
- Gólczyński M., *Stres w pracy. Poradnik pracownika*, Wydawnictwo PIP, Warszawa 2015.
- Graveling R.A., Crawford J.O., Cowie H., Amati C., Vohra S., *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace. Draft Report*, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh 2008.
- Grygorczuk A., *Pojęcie stresu w medycynie i psychologii*, „Psychiatria”, 5(3), 2008, s. 111-115.
- Minister Funduszy i Polityki Regionalnej, Wytyczne dotyczące wyboru projektów na lata 2021–2027, Warszawa 2022.
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej, Wytyczne dotyczące kwalifikowalności wydatków na lata 2021–2027, Warszawa, obowiązujące dla perspektywy 2021–2027.
- Modrzyński R., *Conservation of resources theory by Steven E. Hobfoll and prediction of alcohol dependent persons' abstinence*, „Alkoholizm i Narkomania”, 31(2), 2018.
- Ogińska-Bulik N., Juszczynski Z., *Osobowość, stres a zdrowie*, Difin, Warszawa 2010.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające wspólne przepisy dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego Plus, Funduszu Spójności, Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji oraz Europejskiego Funduszu Morskiego, Rybackiego i Akwakultury.
- Różańska A., *Determinanty i konsekwencje stylów radzenia sobie ze stresem funkcjonariuszy Policji pionu kryminalnego*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2022.
- Seroka Ł., Więcki M., *Innowacyjne podejście do pracownika kluczem do sukcesu*, „Journal of TransLogistics”, 3(2), 2017.
- Terelak J.F., *Stres życia. Perspektywa filozoficzna*, Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa 2017.
- Tylka J., *Zdrowie menadżera. Styl życia a zdrowie i choroba*, Difin, Warszawa 2008.
- Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027 (Dz.U. 2022 poz. 1079 z późn. zm.).

MANAGING STRESS AND PRINCIPLES OF INFLUENCE IN THE PROCESS OF NEGOTIATING CO-FINANCING FOR A PROJECT INVOLVING LOGISTICS SERVICES

Abstract: This chapter addresses the issue of stress management in the context of business negotiations. Its aim is to assess the applicability of specific stress-coping styles and to verify the practical use of principles available on the platform during the negotiation process. A case study approach was employed to achieve this objective.

Keywords: stress, stress-coping styles, business negotiations, negotiation process, logistics

Monografia stanowi odpowiedź na potrzebę pogłębionej refleksji nad aktualnymi kierunkami rozwoju teorii i praktyki zarządzania w warunkach rosnącej złożoności, niepewności i intensywnej konkurencji. Autorzy podejmują problematykę zarządzania z perspektywy ekonomicznej, społecznej, organizacyjnej, technologicznej i środowiskowej, ukazując wielowymiarowy charakter współczesnych wyzwań. Publikacja ma charakter interdyscyplinarny, integrujący dorobek nauk o zarządzaniu i jakości z dorobkiem innych dyscyplin. Prezentowane analizy teoretyczne i studia empiryczne obejmują zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi, zachowań konsumentów, przedsiębiorczości, innowacyjności, transformacji cyfrowej, logistyki oraz zrównoważonego rozwoju. Istotnym założeniem monografii jest ukazanie wzajemnych zależności między organizacją, rynkiem i społeczeństwem jako obszarami determinującymi skuteczność procesów zarządzania. Publikacja adresowana jest do środowiska akademickiego, studentów, doktorantów oraz praktyków gospodarczych.

Projekt zrealizowano przy wsparciu finansowym Województwa Świętokrzyskiego



WOJEWÓDZTWO
ŚWIĘTOKRZYSKIE

Honorowy Patronat Marszałka Województwa Świętokrzyskiego

PATRONAT MARSZAŁKA
WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO
RENATY JANIK



ISBN: 978-83-69024-06-6