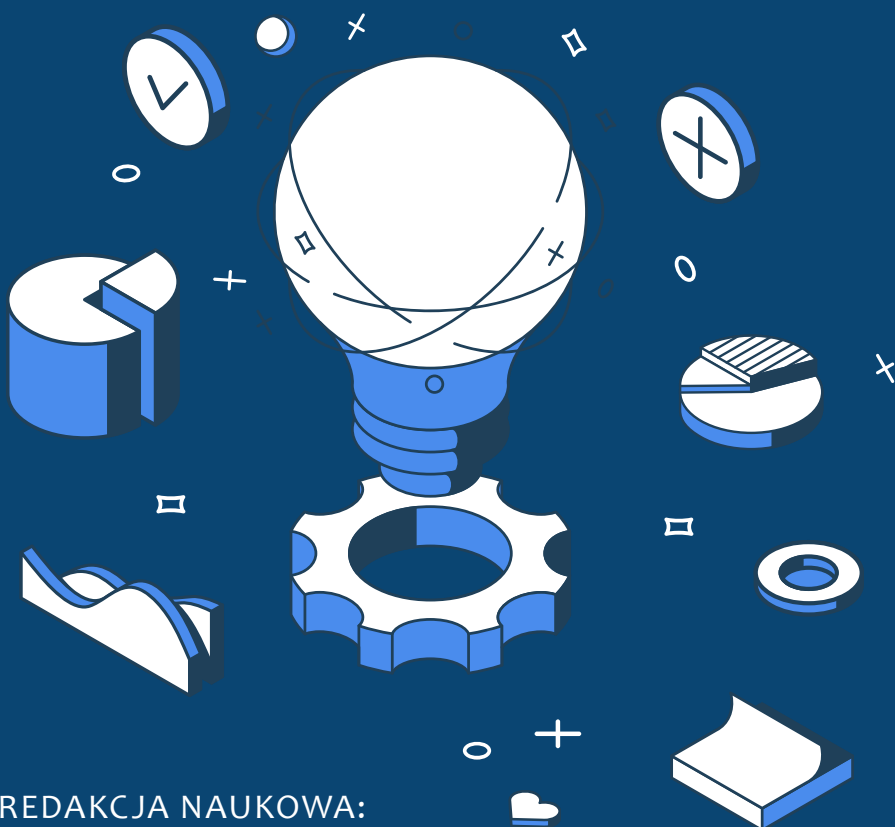


MONOGRAFIA NAUKOWA

Innowacyjność i przedsiębiorczość w zarządzaniu – wybrane aspekty



REDAKCJA NAUKOWA:

Kinga Podleśna

Hanna Górską-Warsewicz

Waldemar Gajda

Innowacyjność i przedsiębiorczość w zarządzaniu – wybrane aspekty

REDAKCJA NAUKOWA:

Kinga Podleśna

Hanna Górską-Warsewicz

Waldemar Gajda

Rodzaj opracowania:	Monografia naukowa
Redakcja naukowa:	dr Kinga Podleśna Społeczna Akademia Nauk ORCID: 0009-0001-0516-0439 dr hab. Hanna Górską-Warsewicz Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie ORCID: 0000-0002-5110-7583 prof. ucz. dr inż. Waldemar Gajda Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa ORCID: 0000-0003-0739-4340
Recenzja:	dr Beata Mazurek-Kucharska Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie
Korekta językowa:	Aleksandra Wołoskiuk-Burda, Agnieszka Zerka-Rosik
Skład i projekt okładki:	Studio Grafpa, www.grafpa.pl

Copyright © Społeczna Akademia Nauk 2025

ISBN: 978-83-66781-23-8



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk

ul. Sienkiewicza 9

90-113 Łódź

wydawnictwo@san.edu.pl

Spis treści

Wprowadzenie	9
 Rozdział 1	
Innovation management in the service sector	13
Kinga Podleśna	
Waldemar Gajda	
 Rozdział 2	
Innowacyjne systemy motywacyjne w kontekście współczesnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim.....	25
Kinga Podleśna	
Justyna Kłos	
 Rozdział 3	
Innovative human resource management as a success factor of travel agency in the tourism sector.....	41
Kinga Podleśna	
Natalia Tkaczyk	
 Rozdział 4	
Innowacyjne zarządzanie czasem pracy we współczesnych organizacjach.....	55
Kinga Podleśna	
Paulina Świąćicka	

Rozdział 5

**Wpływ kobiet na zmiany w zarządzaniu – współczesne
wyzwania i perspektywy** 69

Małgorzata Skibińska

Rozdział 6

**Intersecting Perspectives: Synthesizing Literature Review and
Research Results for Rural Tourism Management on a Regional
Level** 89

Michał Roman

Sergii Iaromenko

Arkadiusz Niedziółka

Rozdział 7

**Navigating the Challenges of Promoting Niche and Unknown
Tourism Destinations for Hospitality Management Purposes in
Ghana** 117

Harrietta Akrofi-Ansah

Elisabeth S.B. Koomson

Commey Vida

Ashley Irene

Hanna Górską-Warsewicz

Rozdział 8

**The Role of Logistic Management in Shaping Customer
Experience in International Retail Chains** 133

Hanna Górską-Warsewicz

Rozdział 9

Zarządzanie innowacjami w produkcji trzody chlewnej 145

Monika Gębska

Anna Grontkowska

Rozdział 10

Rola zaufania w zarządzaniu koprodukcjami filmowymi 173

Tomasz Zontek

Rozdział 11

**Wpływ mediów społecznościowych na rozwój innowacji
produktowych – perspektywa konsumentów. 187**

Bartosz Kwiatkowski

Klaudia Łojewska

Magdalena Moch

Rozdział 12

**Zrównoważony uniwersytet jako innowacyjny model
zarządzania szkołami wyższymi 197**

Piotr Pietrzak

Wprowadzenie

W dobie globalizacji, postępującej cyfryzacji i gwałtownych zmian społeczno-gospodarczych organizacje funkcjonujące w różnych sektorach i skalach działania stają w obliczu rosnącej presji na nieustanny rozwój, adaptację i poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Kluczowymi odpowiedziami na te wyzwania stają się innowacyjność i przedsiębiorczość – rozumiane zarówno jako zdolność do kreowania i wdrażania nowych rozwiązań, jak i jako postawa organizacyjna ukierunkowana na aktywne reagowanie na zmiany, podejmowanie inicjatyw oraz twórcze rozwiązywanie problemów.

Celem niniejszej monografii naukowej pt. *Innowacyjność i przedsiębiorczość w zarządzaniu – wybrane aspekty* jest ukazanie szerokiego spektrum problemów i zjawisk związanych z funkcjonowaniem współczesnych organizacji w kontekście innowacji, przedsiębiorczości i efektywnego zarządzania. Redaktorki i redaktor naukowy – Kinga Podleśna, Hanna Górską-Warsewicz i Waldemar Gajda – zaprosili do współpracy grono autorek i autorów reprezentujących ośrodki akademickie oraz praktykę gospodarczą z Polski i zagranicy. Efektem tej współpracy jest interdyscyplinarne opracowanie, w którym zestawiono zarówno refleksje teoretyczne, jak i wyniki badań empirycznych oraz studia przypadków.

Monografia składa się z dwunastu rozdziałów, z których każdy koncentruje się na odmiennym aspekcie zarządzania, ukazując, jak różne ujęcia innowacyjności i przedsiębiorczości mogą być wykorzystywane w praktyce. Zakres tematyczny książki obejmuje m.in. zarządzanie innowacjami w usługach i rolnictwie, systemy motywacyjne, rolę kobiet w zarządzaniu, znaczenie logistyki dla doświadczenia klienta, wpływ mediów społecznościowych na innowacje, zarządzanie czasem pracy czy nowe modele funkcjonowania uczelni wyższych.

Pierwszy rozdział, zatytułowany *Innovation management in the service sector*, przedstawia specyfikę wdrażania innowacji w dynamicznie rozwijającej się gospodarce usługowej. Autorzy omawiają nie tylko klasyfikację i charakterystykę innowacji w tym sektorze, ale również metody ich wdrażania, bariery napotymane

przez przedsiębiorstwa oraz aktualne trendy, takie jak automatyzacja, sztuczna inteligencja czy współtworzenie wartości z klientem.

Kolejny rozdział, *Systemy motywacyjne w kontekście współczesnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim*, podejmuje temat motywowania pracowników w środowisku pracy charakteryzującym się wysoką zmiennością i różnorodnością potrzeb zatrudnionych. Autorki prezentują zarówno przegląd podejść teoretycznych, jak i wyniki badań empirycznych, wskazując na kluczowe czynniki wpływające na poziom zaangażowania pracowników, takie jak uznanie, możliwość rozwoju czy elastyczne formy pracy.

Trzeci rozdział, *Innovative human resource management as a success factor of travel agency in the tourism sector*, ukazuje, jak strategiczne zarządzanie personelem wpływa na jakość usług i pozycję konkurencyjną firmy na rynku turystycznym. Studium przypadku Biura Podróży Itaka pozwala zidentyfikować konkretne działania z zakresu rekrutacji, szkoleń czy komunikacji wewnętrznej, które przekładają się na zadowolenie i motywację pracowników.

W czwartym rozdziale, zatytułowanym *Efektywne zarządzanie czasem pracy jako kluczowy czynnik funkcjonowania współczesnych organizacji*, autorzy analizują praktyki zarządzania czasem w przedsiębiorstwie telekomunikacyjnym, zwracając uwagę na ich wpływ na wydajność, dobrostan pracowników i elastyczność operacyjną. Na podstawie badań ankietowych wskazano obszary wymagające optymalizacji, takie jak przeciążenie zadaniami czy niska świadomość znaczenia organizacji pracy.

Piąty rozdział, *Wpływ kobiet na zmiany w zarządzaniu – współczesne wyzwania i perspektywy*, poświęcony jest analizie roli kobiet w kształtowaniu stylów przywództwa, kultury organizacyjnej oraz strategii zarządzania. Autorka wskazuje na wartości i kompetencje wnoszone przez kobiety do organizacji, jednocześnie identyfikując bariery utrudniające im dostęp do stanowisk kierowniczych.

W rozdziale szóstym, *Intersecting Perspectives: Synthesizing Literature Review and Research Results for Rural Tourism Management in the Region*, autorzy koncentrują się na zarządzaniu turystyką wiejską, prezentując wyniki badań dotyczących preferencji turystów i czynników wpływających na wybór destynacji. Analiza statystyczna pozwala zrozumieć znaczenie reputacji, bezpieczeństwa czy wyjątkowości oferty w procesie podejmowania decyzji przez konsumentów.

Rozdział siódmy, *Navigating the Challenges of Promoting Niche and Unknown Tourism Destinations for Hospitality Management Purposes in Ghana*, przedstawia wyzwania związane z promocją niszowych miejsc turystycznych w Ghanie. Autorki zwracają uwagę na bariery takie jak niestabilność gospodarcza, niska jakość infrastruktury oraz brak odpowiedniego finansowania działań promocyjnych,

jednocześnie formułując rekomendacje na rzecz skutecznego zarządzania potencjałem lokalnych destynacji.

W ósmym rozdziale, *The Role of Logistic Management in Shaping Customer Experience in International Retail Chains*, ukazano, jak logistyka – dawniej postrzegana jako funkcja operacyjna – staje się kluczowym narzędziem budowania lojalności i satysfakcji klientów. Na przykładzie firm takich jak Amazon, Decathlon czy Rossmann omówiono zastosowanie nowoczesnych technologii, zarządzania zapasami i zrównoważonych praktyk w logistyce.

Dziewiąty rozdział, *Zarządzanie innowacjami w produkcji trzody chlewnej*, przenosi czytelnika do sektora rolniczego, przedstawiając praktyczne przykłady wdrażania innowacji technologicznych, organizacyjnych i środowiskowych w produkcji zwierzęcej. Analiza przypadków gospodarstw uczestniczących w projekcie EUPiG pozwala na ukazanie realnych korzyści i wyzwań, z jakimi mierzą się producenci.

W dziesiątym rozdziale, *Rola zaufania w zarządzaniu koprodukcjami filmowymi*, zaprezentowano wyniki badań jakościowych prowadzonych wśród międzynarodowych ekip filmowych. Autor identyfikuje zaufanie – zarówno interpersonalne, jak i instytucjonalne – jako istotny czynnik warunkujący efektywną współpracę i transfer wiedzy w kulturze projektowej przemysłów kreatywnych.

Jedenasty rozdział, *Wpływ mediów społecznościowych na rozwój innowacji produktowych – perspektywa konsumentów*, analizuje, w jaki sposób platformy takie jak Facebook, Instagram czy TikTok umożliwiają klientom aktywne uczestnictwo w procesach innowacyjnych poprzez opinie, sugestie i współtworzenie produktów. Przeprowadzone badanie pokazuje, że konsumenci nie tylko chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami, ale także mają poczucie realnego wpływu na działania marek.

Ostatni rozdział, *Zrównoważony uniwersytet jako innowacyjny model zarządzania szkołami wyższymi*, proponuje koncepcję nowoczesnej uczelni jako organizacji otwartej, odpowiedzialnej społecznie i zaangażowanej w dialog z otoczeniem. Autor omawia ewolucję modeli zarządzania w szkolnictwie wyższym, wskazując na konieczność integracji celów edukacyjnych, badawczych i środowiskowych.

Prezentowana monografia ukazuje różnicowane podejścia do innowacyjności oraz przedsiębiorczości w zarządzaniu, obejmując zarówno perspektywy mikro-, jak i makroorganizacyjne, krajowe i międzynarodowe, tradycyjne sektory gospodarki, a także nowoczesne obszary usług oraz technologii.

Wierzmy, że publikacja będzie wartościowym źródłem wiedzy dla naukowców, studentów, menedżerów i wszystkich osób zainteresowanych współczesnymi wyzwaniem i trendami w zarządzaniu.

Kinga Podleśna, Hanna Górską-Warsewicz i Waldemar Gajda

Rozdział 1

Innovation management in the service sector

Zarządzanie innowacjami w sektorze usług

Kinga Podleśna, Społeczna Akademia Nauk

Waldemar Gajda, Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa w Warszawie

Streszczenie

W obliczu rosnącego znaczenia sektora usługowego jako centrum gospodarki wielu krajów skuteczne zarządzanie innowacjami w tym obszarze staje się decydującym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. W rozdziale omówiono specyfikę sektora usługowego, klasyfikację innowacji, proces ich wdrażania, bariery, dobre praktyki oraz najnowsze trendy badawcze. Sektor usługowy wyróżnia się niematerialnością, współtworzeniem wartości z klientem oraz wysoką heterogenicznością, co wymaga specyficznych strategii zarządzania i innowacji. Unowocześnienia w tej branży obejmują nie tylko aspekty technologiczne, lecz także organizacyjne, marketingowe, społeczne i doświadczeniowe, prowadząc do poprawy jakości obsługi, personalizacji oraz zwiększenia lojalności klientów. Kluczowym elementem skutecznego wdrażania innowacji jest rozwijanie dynamicznych zdolności organizacyjnych i stosowanie metod takich jak *design thinking*, *open innovation* oraz zarządzanie portfelem innowacji. Praktyki branżowe, np. w turystyce i hotelarstwie, pokazują znaczenie integracji technologii cyfrowych, zrównoważonych modeli biznesowych oraz współpracy z użytkownikami w tworzeniu konkurencyjnych i odpowiedzialnych usług. W kontekście przyszłości szczególną rolę odgrywa automatyzacja, sztuczna inteligencja oraz ekosystemy innowacyjne, które wspierają zrównoważony rozwój i ciągle dostosowywanie się do zmiennych warunków rynkowych.

Słowa kluczowe: sektor usługowy, niematerialność usług, współtworzenie wartości, innowacje usługowe, dynamiczne zdolności innowacyjne, personalizacja i heterogeniczność, innowacje technologiczne, *open innovation*, zrównoważony rozwój usług, doświadczenie klienta, *design thinking*, zarządzanie portfelem innowacji

Summary

With the growing importance of the service sector as the center of many countries' economies, the effective management of innovation in this area is becoming a critical factor of competitive advantage. The chapter discusses the peculiarities of the service sector, the classification of innovations, the process of their implementation, barriers, good practices, and the latest research trends. The service sector is distinguished by intangibility, co-creation of value with the customer, and high heterogeneity, which requires specific management and innovation strategies. Innovation in this industry includes not only technological aspects but also organizational, marketing, social and experiential aspects, leading to improved service quality, personalization and increased customer loyalty. A key element in the successful implementation of innovation is the development of dynamic organizational capabilities and the use of methods such as design thinking, open innovation, and innovation portfolio management. Industry practices, such as in tourism and hospitality, demonstrate the importance of integrating digital technologies, sustainable business models, and user collaboration in creating competitive and responsible services. In the context of the future, automation, artificial intelligence, and innovation ecosystems have a special role in supporting sustainability and continuous adaptation to changing market conditions.

Keywords: service sector, intangibility of services, value co-creation, service innovation, dynamic innovation capability, personalization and heterogeneity, technological innovation, open innovation, service sustainability, customer experience, design thinking, innovation portfolio management

Introduction

The service sector is now a key component of the knowledge-based economy, having an important role in creating added value and generating employment. Its

peculiarities differ significantly from the manufacturing sector, which is reflected both in the nature of the solutions offered and in the way innovations are implemented. Services are characterized by intangibility, impermanence, and a high degree of personalization, which means that their management requires different tools and approaches. An important aspect of this sector is co-creation of value with the customer (co-production), which makes the user an active participant in the service delivery process. Contemporary approaches to service innovation include not only digital technologies but also organizational, social and marketing changes. Dynamic innovation capabilities have a special role, enabling organizations to adapt to changing market and technological conditions. Open innovation strategies and collaborative ecosystems that foster knowledge sharing and the creation of solutions that meet real user needs are also gaining importance. Against the backdrop of increasing pressure for sustainability, services are increasingly integrating environmental and social aspects with innovative approaches to offer design. As a result, the study and management of innovation in the service sector is becoming not only a strategic challenge but also a key element of long-term competitiveness.

Characteristics of the service sector – a review of the literature on the subject

The service sector is distinguished by a number of specific characteristics that affect the way the industry manages and implements innovation. First and foremost, services are characterized by immateriality, meaning that they are not physical products that can be touched or stored. This intangibility means that evaluation of service quality is often subjective and strongly linked to the customer's experience while using the service. In addition, services are inherently co-created – the process of their creation and delivery takes place in close interaction between the service provider and the service recipient, which is referred to as “co-production” (value co-creation). This means that the customer actively participates in the process of service delivery, influencing the final shape and quality of the solution offered (den Hertog, 2000).

Another characteristic of the service sector is the heterogeneity of offerings. Services are often tailored to individual customer needs, making it difficult to fully standardize or partially standardize them. The diversity of customers, their expectations, and the contexts in which services are provided means that each service delivery can be unique. Such heterogeneity challenges managers and innovation

developers to be flexible and adaptive in the solutions they offer, and requires constant adjustment to changing market conditions and customer preferences (den Hertog, 2000).

Innovations in the service sector therefore have a much broader dimension than just technical improvements. They also include improvements in customer interaction, which is crucial because of the co-creation of value. Changes may concern the way communication is carried out, the personalization of offerings, or the building of long-term relationships with service recipients, which increases their satisfaction and loyalty. In addition, innovation also affects the organizational structure of service companies, where new management models, flexible teams, or organizational cultures that foster creativity and experimentation are introduced (den Hertog, 2000; Agarwal & Selen, 2009). Finally, innovations affect the way a service is delivered – they change the processes, distribution channels, or technologies used, which translates into efficiency and quality of service delivery.

Such a broad approach to innovation is necessary to meet the specifics of the service sector and its unique requirements. Organizations that can integrate technical change with customer experience improvement and flexible internal organization are more likely to achieve market success and sustainable competitive advantage (den Hertog, 2000; Agarwal & Selen, 2009).

Types of innovation in the service sector

The types of innovation in the service sector are diverse and cover many areas of an organization's activities. Due to the nature of services – their intangible nature, co-creation with the customer and often a high level of personalization – these innovations take slightly different forms than in the manufacturing sector. One of the most important categories is process innovations, of which main goal is to optimize the way services are delivered. They focus on improving customer interaction and streamlining internal procedures. They include, among others, implementation of CRM systems, automation of operational activities, development of self-service tools, and implementation of lean management principles, which help eliminate waste and improve organizational efficiency. This approach helps increase operational efficiency, improve the quality of customer service, and reduce the organization's operating costs (Fauzel et al., 2024).

Another category is organizational innovation, which refers to changes in structures, decision-making processes and ways of working within a company.

In the context of a dynamically changing business environment, many service organizations are adopting agile approaches such as Agile or Lean, enabling them to respond quickly to new customer needs and adapt to market conditions. Special attention is also being paid to the so-called ambidextrous structures, which allow an organization to simultaneously explore new innovative solutions and effectively use proven practices. This approach is conducive to creating an environment in which innovations can be systematically implemented without the risk of destabilizing day-to-day operations (Kowalkowski et al., 2013).

Marketing innovations and those related to the business model are also important in services. Their essence is to change the way we reach customers, redefine the value proposition, and co-create services with end users. In this context, Service-Dominant Logic, which assumes that value is not delivered unilaterally by the service provider but co-created in the process of interaction with the customer, is increasingly being used. These developments also include the use of new sales and communication channels, the personalization of offers, and the building of long-term relationships with service recipients (Agarwal & Selen, 2009; Blommerde, 2022).

A very rapidly growing category is technological innovation. The digital transformation of the service sector is contributing to the massive deployment of modern technologies that are completely changing the way services are delivered. In particular, we are talking about the use of artificial intelligence (AI), big data analytics, the Internet of Things (IoT), and blockchain technology. The use of these solutions makes it possible not only to automate processes but also to create predictive, personalized, and intelligent services. This makes it possible to provide services in real time, while providing greater flexibility and scalability. Technology thus becomes not just a supporting tool but an integral part of the very value offered to the customer.

The last but equally important category is experiential and social innovations. These focus on the emotional aspect of using services and the deep involvement of the customer in the design and delivery process. These innovations assume that user experience is a key element of competitive advantage, so organizations are increasingly seeking to co-create services together with their audiences. This approach promotes the development of organizational empathy, user-centric design, and joint exploration of needs and expectations. The result is solutions that not only meet the functional needs of customers but also build customer loyalty through positive emotions and a sense of participation (den Hertog, 2000; Agarwal & Selen, 2009).

All these types of innovations intertwine and support each other, creating a complex ecosystem of organizational, technological, and social changes that are

redefining modern approaches to services. Their successful implementation requires not only adequate resources and competencies but also an organizational culture open to experimentation, mistakes, and continuous learning.

Innovation management process in services

The process of innovation management in the service sector is a complex and multi-stage sequence of activities that requires precise planning and flexibility at every level of the organization. It begins with the identification of the innovation need, which is a key element that allows companies to respond effectively to dynamic market and technological changes. In this context, it is extremely important to develop the so-called dynamic service innovation capabilities, which include the ability to observe the environment, capture signals of change, and adjust strategies and resources accordingly. Zhan et al. (2023) emphasize that without these capabilities, organizations may not be able to spot key trends or take advantage of emerging opportunities for innovation, which is fundamental in the highly volatile and competitive service sector.

The next step is generating ideas for innovation, which in modern service management is based on extensive involvement of diverse stakeholders. Methods such as design thinking allow for a deep understanding of user needs through an empathetic approach to problems and the search for creative solutions. Hackathons and crowdsourcing are tools that enable organizations to solicit fresh ideas from employees as well as from external partners or customers themselves. The open innovation model supports the creation of collaborative ecosystems in which the exchange of knowledge and experience significantly increases the likelihood that valuable ideas will emerge (Kowalkowski et al., 2013; Salunke et al., 2011). In this way, the innovation process becomes more inclusive and effective.

Once the ideas are generated, they are followed by evaluation and selection, which is challenging due to the variety of criteria and uncertainty about future outcomes. Organizations must assess whether the proposed innovations are in line with the company's strategic goals, whether their implementation is feasible in terms of available resources, what costs are involved, and what the market potential of these solutions is. To this end, advanced Service Innovation Capability (SIC) portfolio management systems are increasingly being used to help systematically prioritize projects, analyze risks, and allocate resources. Blommerde (2022) notes

that effective portfolio management allows companies not only to minimize costs but also to increase the chance of market success for new services.

The innovation implementation stage is one of the most important and challenging parts of the entire process. Service organizations often choose to implement pilots and create Minimum Viable Products (MVPs), which allow concepts to be tested in real-world conditions at limited cost. An important aspect is to promote a culture of experimentation, often referred to as “safe to fail”, which allows for trial and error without fear of serious consequences. This approach reduces resistance to change among employees and increases the commitment of teams. In parallel, training and communication activities are carried out to prepare staff for new processes and tools, and to build internal support for innovation (Zhan et al., 2023; Doğru, 2021).

The final stage is the monitoring and evaluation of implemented innovations, which allows for continuous improvement and adaptation of the service offering. The evaluation uses a set of performance indicators (KPIs), such as customer satisfaction, return on investment (ROI), or service delivery time. Systematic collection of feedback makes it possible to identify weaknesses and make adjustments in response to changing expectations and market conditions. Blommerde (2022) and Zhan and et al. (2023) emphasize that effective monitoring is the foundation for building competitive advantage and continuous innovation in the service sector.

In summary, the process of innovation management in services requires the integration of dynamic adaptability with modern methods of idea generation, effective selection, flexible implementation, and continuous monitoring. Only such a comprehensive approach allows organizations to remain competitive and respond to changing market needs in an effective and sustainable manner.

Methodology: Best Practices and Case Studies

This study adopts a qualitative approach based on the analysis of best practices and case studies to examine the role of innovation in the tourism and hospitality sector. The methodology focuses on identifying and interpreting real-world examples and scholarly contributions that illustrate how technological and organizational innovations are implemented to improve service quality, customer satisfaction, and sustainability.

The research is grounded in a review of academic literature and industry reports, with particular attention to studies that discuss the integration of artificial

intelligence, big data analytics, digital platforms, and sustainability-oriented solutions in tourism and hospitality. Sources such as Fauzel et al. (2024), den Hertog (2000), Agarwal and Selen (2009) provide theoretical foundations and contemporary examples of service innovation. Case studies are used to highlight specific applications of these innovations, such as AI-driven personalization in hotels, the use of virtual and augmented reality in customer experience design, and new business models enabled by the sharing economy.

The methodology also includes a comparative analysis of innovation trends across sectors, drawing parallels between tourism and other industries like fintech, health-tech, and digital education. This cross-sector benchmarking helps to identify transferable solutions and practices that can enhance innovation capacity within tourism. Furthermore, the study explores future-oriented concepts such as Service Innovation Capability (SIC), open innovation ecosystems, and the integration of ESG (environmental, social, and governance) goals in service development. Contributions from Blommerde (2022), Salunke et al. (2011), and Sarazin (2023) are used to understand how organizations build and maintain innovation capabilities in dynamic environments.

Through the synthesis of literature and practical case insights, this methodology provides a comprehensive view of how tourism and hospitality entities adapt to changing conditions and create value through innovation. It enables a deeper understanding of both current practices and emerging trends, supporting strategic decision-making in a highly competitive and evolving industry

Best practices and case studies

In the tourism and hospitality sector, innovation has a key role in improving service quality, enhancing customer satisfaction, and building competitive advantages. The industry, characterized by high competition and rapidly changing consumer expectations, makes intensive use of modern technologies and innovative organizational solutions to meet market demands. Examples of innovation in tourism and hospitality range from the use of digital technologies to the introduction of new collaboration and user experience models.

One of the disruptive trends is the use of artificial intelligence (AI) and big data analytics to personalize services. Hotels are increasingly using intelligent recommendation systems that can tailor offers for stays, additional services or tourist attractions based on analysis of customer preferences and behavior. As a result, guests receive personalized suggestions, which significantly increases their satisfaction and loyalty.

In addition, the automation of reservation, front desk, or resource management processes allows for cost optimization and increased operational efficiency (Fauzel et al., 2024).

Experience innovation in tourism focuses on creating unique, engaging experiences that extend beyond traditional offerings. Solutions using augmented reality (AR) and virtual reality (VR), which allow customers to virtually explore tourist attractions or hotels even before booking, are gaining popularity. This allows tourists to get a better idea of the destination and make a more informed decision. Social innovations are also being used in the hospitality field, such as co-creating services with guests or involving them in the development of offerings through feedback and suggestion platforms (den Hertog, 2000; Agarwal & Selen, 2009).

New business models based on sharing platforms, which are changing the way tourism resources are used, are also an important example of innovation in this sector. One example is platforms that enable short-term rentals of apartments and rooms, which have revolutionized the lodging market, competing with traditional hotels. These models use digital technologies that connect property owners with potential customers in a simple, fast, and secure way, helping to make tourism services more accessible.

Sustainability practices that integrate technology, user experience and environmental approaches are also becoming increasingly important in the tourism and hospitality sector. Examples include hotels using smart energy management systems to reduce electricity and water consumption, as well as initiatives that promote local communities and environmental protection. Many of these solutions draw inspiration from other industries, such as fintech (open banking), health-tech (telemedicine), or digital education, where technological innovation is combined with attention to user comfort and needs.

In summary, innovation in tourism and hospitality is not only about new technologies but also about changes in the way services are designed, customer relationships are built, and sustainable practices are implemented. Adapting best practices from other sectors, such as finance, medicine, or digital education, helps the tourism and hospitality industry not only meet market challenges but also create added value for customers and the environment. This allows the sector to grow in an innovative, flexible, and responsible way.

Trends of the future

Innovation capacity building, also known as Service Innovation Capability (SIC), refers to an organization's ability to systematically and continuously implement innovation

in its services. As Blommerde (2022) notes, having such capabilities allows companies to effectively manage the innovation process, which consequently promotes staying competitive in the market and quickly adapting to the changing business environment. By developing SICs, companies can effectively integrate new technological and organizational solutions, resulting in a sustained increase in innovation and service quality.

Automation combined with artificial intelligence (AI) is now one of the most important tools supporting innovation processes in the services sector. Integrating these technologies into innovation strategies enables companies not only to better monitor dynamic market and technology trends but also to make more informed and timely business decisions. The automation of operational processes reduces costs and minimizes the risk of errors, while AI supports the analysis of large data sets and the identification of hidden patterns, which opens up new prospects for the development of innovative services.

Innovation ecosystems and open collaboration models are an increasingly popular approach in innovation management, especially in the service industry. The open innovation trend of knowledge sharing and collaboration between companies, customers, as well as public institutions fosters mutual learning and increases the efficiency of innovation processes. Salunke and colleagues (2011) and Sarazin (2023) emphasize that such ecosystems enable organizations to adapt more quickly to change and develop innovations that meet real market needs, ultimately increasing their chances of commercial success.

Sustainable service innovation is now one of the key developments in the service sector, especially in the context of growing environmental and social awareness. Digital services that support environmental, social, and governance (ESG) goals are gaining prominence as solutions that contribute to reducing environmental impacts and improving the quality of life of communities. Examples of such innovations include car sharing systems, which reduce emissions by reducing the number of private cars, and telemedicine, which increases access to healthcare while reducing the need for patients to travel. Heinz and colleagues (2023) point out that integrating digital technologies with sustainability not only strengthens the market position of companies, but also contributes to global social and environmental goals.

Conclusion

In summary, innovation management in the service sector requires a comprehensive and integrated approach that takes into account both cultural and technological

aspects, as well as cooperation with customers and the organization's adaptability. Only by harmoniously combining these elements are companies able to respond effectively to dynamic market and technological changes, while minimizing the risks associated with implementing new solutions. While challenges such as organizational resistance and limited resources remain significant barriers, organizations that consistently develop their innovation competencies and build partnerships achieve sustainable competitive advantage. As a result, holistic innovation management is becoming a key success factor in the service sector, allowing not only to increase the efficiency and quality of services provided, but also to create added value for customers and society as a whole.

References

- Agarwal, R., Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, 40(3), 431–475. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00236.x>.
- Blommerde, T. (2022). Service innovation and performance in micro, small, and medium-sized organizations. *European Journal of Business Management and Research*, 7(4), 46–54. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1510>.
- den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528. <https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>.
- Doğru, Ç. (2021). *Fostering innovation in organizations with the help of novel management strategies*. In: H. Dinçer, S. Yüksel (eds.), *Strategic outlook in business and finance innovation: Multidimensional policies for emerging economies* (173–183), Emerald Publishing Limited, Bingley. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-444-820211016>.
- Fauzel, S., Tandrayen-Ragoobur, V., Matadeen, S.J. (2024). *A literature survey of technological disruptions in the service sector*. In: R.P.S. Kaurav, V. Mishra (eds.), *Review of technologies and disruptive business strategies* (3). Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/S2754-586520240000003010>.
- Heinz, D., Hu, M., Benz, C., Satzger, G. (2023). *Digital service innovation for sustainable development: A systematic literature review*. In: Proceedings of the 18th International Conference on Wirtschaftsinformatik (WI 2023). Paderborn, Germany.

- Kowalkowski, C., Carlborg, P., Kindström, D. (2013). The evolution of service innovation research: A critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373–398. <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.780044>.
- Salunke, S., Weerawardena, J., McColl-Kennedy, J.R. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1251–1263. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.009>.
- Sarazin, A., Dominguez-Péry, C., Bouabdallah, K. (2023). *Open data ecosystems: What models to co-create service innovations in smart cities?* Paper presented at the 3rd International Symposium of the RGCS Network. University of Grenoble Alpes & University of Lyon.
- Zhan, J., Zhang, S., Trimi, S. (2023). The contingent impacts of dynamic service innovation capabilities on firm performance. *Service Business*, 17(4), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11628-023-00546-8>.

Rozdział 2

Innowacyjne systemy motywacyjne w kontekście współczesnych praktyk zarządzania kapitałem ludzkim

Innovative motivational systems in the context of contemporary human capital management practices

Kinga Podleśna, Społeczna Akademia Nauk

Justyna Kłos, absolwentka – Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa
w Warszawie

Streszczenie

W rozdziale omówiono zagadnienie motywacji jako fundamentalnego komponentu skutecznego oraz nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. Motywacja, rozumiana jako zespół procesów psychicznych i behawioralnych, które inicjują, ukierunkowują i podtrzymują działanie jednostki, stanowi istotny mechanizm wpływający na poziom zaangażowania, efektywność oraz satysfakcję pracowników. W literaturze przedmiotu motywacja jest postrzegana zarówno jako wewnętrzna potrzeba jednostki, jak i rezultat oddziaływania czynników zewnętrznych, takich jak systemy wynagradzania, ścieżki rozwoju kariery czy styl zarządzania. W rozdziale przedstawiono wybrane definicje motywacji zaczerpnięte z dorobku nauk o zarządzaniu, a także zaprezentowano ewolucję podejścia do motywowania pracowników w kontekście zmieniających się realiów rynkowych, globalizacji oraz rozwoju nowych technologii. Szczególną uwagę poświęcono współczesnym trendom w zarządzaniu, które akcentują potrzebę indywidualizacji systemów motywacyjnych, dążenie do budowania organizacji uczącej się oraz zwiększania partycypacji pracowników

w procesach decyzyjnych. W części empirycznej opracowania przedstawiono wyniki autorskiego badania, którego celem była analiza wpływu oraz skuteczności wybranych czynników motywacyjnych na poziom motywacji pracowników w przedsiębiorstwie SAS sp. z o.o. Dane empiryczne zostały zgromadzone przy wykorzystaniu ankiety, w której udział wzięło 77 pracowników zatrudnionych w różnych oddziałach firmy. Badanie umożliwiło identyfikację kluczowych determinant motywacji, ocenę ich znaczenia w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz sformułowanie rekomendacji dotyczących optymalizacji polityki motywacyjnej w analizowanej organizacji. Wyniki analizy wykazały istotny wpływ takich czynników, jak: uznanie i docenienie ze strony przełożonych, możliwości rozwoju zawodowego, elastyczne formy pracy oraz adekwatność systemu wynagradzania na poziom motywacji i zaangażowania badanych pracowników. Zidentyfikowano również obszary wymagające usprawnień w obrębie stosowanego systemu motywacyjnego, co może być punktem wyjścia do dalszych działań doskonalących w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: motywacja, czynniki motywacyjne, zarządzanie, współczesne trendy, kapitał ludzki

Summary

This chapter discusses the issue of motivation as a fundamental component of effective and modern human capital management. Motivation, understood as a set of mental and behavioral processes that initiate, direct, and sustain an individual's actions, is an important mechanism that affects the level of commitment, efficiency, and employee satisfaction. In the literature, motivation is viewed both as an intrinsic need of the individual and as a result of the influence of external factors, such as reward systems, career paths, or management style. The chapter presents selected definitions of motivation drawn from the body of management science, and presents the evolution of approaches to motivating employees in the context of changing market realities, globalization and the development of new technologies. Particular attention was paid to contemporary trends in management, which emphasize the need to individualize motivation systems, strive to build a learning organization and increase employee participation in decision-making processes. The empirical part of the paper presents the results of the author's study, the purpose of which was to analyze the impact and effectiveness of selected motivational factors on the level of employee motivation at

SAS Ltd. Empirical data were collected using a questionnaire survey of 77 employees working in various branches of the company. The survey made it possible to identify the key determinants of motivation, assess their importance in the practice of human resource management, and formulate recommendations for optimizing motivation policy in the analyzed organization. The results of the analysis showed a significant impact of such factors as recognition and appreciation from superiors, opportunities for professional development, flexible work arrangements, and adequacy of the remuneration system on the level of motivation and commitment of the surveyed employees. Areas for improvement within the applied motivational system were also identified, which can serve as a starting point for further improvement activities in the field of human capital management in the company.

Keywords: motivation, motivation factors, management, contemporary trends, human capital

Wprowadzenie do problematyki motywacji w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim

Zagadnienie motywacji stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowania współczesnych nauk o zarządzaniu, a jego znaczenie wciąż rośnie wraz z dynamicznymi zmianami zachodzącymi w otoczeniu organizacyjnym. Motywacja jako złożony proces psychologiczny, będący reakcją jednostki na określone bodźce wewnętrzne i zewnętrzne, odgrywa istotną rolę w kształtowaniu postaw pracowniczych, determinując poziom zaangażowania, wydajności oraz identyfikacji z celami organizacji. Z tego względu staje się ona nieodzownym elementem strategicznego podejścia do zarządzania personelem.

Współczesne organizacje, niezależnie od skali działalności, dostrzegają konieczność systematycznego wspierania i rozwijania potencjału zatrudnionych pracowników. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy oraz postępującej transformacji cyfrowej to właśnie kapitał ludzki – ze szczególnym uwzględnieniem jego komponentu intelektualnego – staje się głównym źródłem przewagi konkurencyjnej. Brak adekwatnych działań motywacyjnych skutkować może obniżeniem efektywności operacyjnej, spadkiem innowacyjności oraz wzrostem rotacji kadry. W związku z tym zagadnienie motywacji zajmuje coraz wyższe miejsce w hierarchii priorytetów kadry menedżerskiej, która poszukuje skutecznych metod i narzędzi umożliwiających optymalizację potencjału zasobów ludzkich.

Współczesny rynek oferuje szeroką gamę instrumentów wspierających procesy motywacyjne – począwszy od klasycznych narzędzi materialnych, takich jak systemy premiowe czy pakiety świadczeń pozapłacowych, po zaawansowane rozwiązania z zakresu zarządzania doświadczeniem pracownika (*employee experience*), kultury organizacyjnej czy przywództwa transformacyjnego. W praktyce zarządzania istotne staje się nie tylko wdrażanie określonych mechanizmów, lecz również ich dostosowanie do specyfiki organizacyjnej, kultury firmy oraz oczekiwań samych pracowników.

Niniejsze opracowanie koncentruje się na analizie wybranych czynników motywacyjnych, wykorzystywanych w zarządzaniu personelem, ze szczególnym uwzględnieniem praktycznych aspektów ich stosowania w ramach systemu motywacyjnego.

W pierwszej części rozdziału zaprezentowano ujęcie teoretyczne problematyki motywacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej znaczenia w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi. Omówiono również aktualne trendy w obszarze budowania systemów motywacyjnych, uwzględniające zmiany pokoleniowe, potrzeby personalizacji podejścia do pracownika oraz wzrastającą rolę czynników pozamaterialnych.

W kolejnych częściach opracowania przedstawiono charakterystykę badanego przedsiębiorstwa SAS sp. z o.o., w tym specyfikę jego działalności oraz strukturę zatrudnienia ze szczególnym podkreśleniem znaczenia kapitału ludzkiego jako jednego z głównych zasobów organizacyjnych. Następnie omówiono założenia metodologiczne przeprowadzonych badań własnych. Określono cele badawcze, sformułowano problemy oraz hipotezy badawcze, a także opisano narzędzie badawcze oraz kryteria doboru próby. Badanie przeprowadzono wśród 77 pracowników zatrudnionych w różnych działach i lokalizacjach firmy.

Ostatnia część opracowania zawiera analizę wyników badania empirycznego oraz wnioski płynące z przeprowadzonych badań. Wskazano na determinanty, które w największym stopniu wpływają na poziom motywacji pracowników w badanym przedsiębiorstwie, a także zidentyfikowano obszary wymagające usprawnień w kontekście stosowanych narzędzi motywacyjnych.

Opracowanie kończą rekomendacje dotyczące kierunków dalszego doskonalenia systemu motywacyjnego w ramach strategii zarządzania kapitałem ludzkim.

Znaczenie motywacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście współczesnych trendów

Etymologiczne pochodzenie terminu „motywacja” wywodzi się z języka łacińskiego, a konkretnie z dwóch podstawowych słów: *motus* oraz *move*. Pierwsze z nich, *motus*,

odnosi się do pojęć takich jak ruch, czynność umysłu, a także bieg czy poruszenie, wskazując tym samym na dynamikę i aktywność zarówno fizyczną, jak i psychiczną. Drugie słowo, *move*, oznacza wprawianie w ruch, poruszanie się, zachęcanie do podjęcia czynu oraz wpływanie na czyjeś działanie. Oba terminy w swojej semantyce skupiają się na aspekcie inicjacji i podtrzymywania aktywności, co jest kluczowe dla rozumienia motywacji jako zjawiska.

Motywacje ludzkie cechują się wysokim stopniem złożoności i wielowymiarowości. Ich natura jest uwarunkowana przez szereg czynników indywidualnych, społecznych, biologicznych i psychologicznych, co sprawia, że próba sformułowania jednej, uniwersalnej definicji czy teorii motywacji jest zadaniem nie tylko trudnym, ale często niemal niemożliwym (Wajda, 2003). Różnorodność podejść i definicji wskazuje na to, że motywacja funkcjonuje jako zjawisko interdyscyplinarne, które wymaga uwzględnienia wielu perspektyw badawczych.

Współcześnie termin „motywacja” jest rozumiany bardzo szeroko i wieloaspektowo. Analiza literatury przedmiotu ukazuje, że poszczególne definicje różnią się między sobą w zależności od kontekstu teoretycznego oraz dziedziny nauki, co świadczy o dynamicznym rozwoju wiedzy w tym zakresie. Termin ten, ewoluując na przestrzeni lat, zyskiwał coraz bardziej aktualne i precyzyjne znaczenia, jednak wciąż pozostaje pojęciem wieloznacznym, mocno powiązaniem z indywidualnym doświadczeniem oraz subiektywnym odbiorem każdego człowieka.

Wśród licznych definicji warto wyróżnić te, które prezentują różne podejścia do rozumienia motywacji. Na przykład Stevenson (2022) definiuje motywację jako pobudkę oraz zachętę do działania. Według niego motywacją jest wszystko to, co pojawia się na płaszczyźnie fizycznej, werbalnej oraz psychologicznej i co finalnie skłania jednostkę do podjęcia określonych działań. Takie ujęcie podkreśla integralny charakter motywacji, łączący elementy zewnętrzne i wewnętrzne.

Motywacja pozostaje pojęciem wieloaspektowym, które z powodzeniem można badać z różnych perspektyw: etymologicznej, psychologicznej, socjologicznej czy zarządczej. Jej złożoność wymaga stosowania interdyscyplinarnych metod badawczych oraz elastyczności w definiowaniu, co odzwierciedla dynamiczny charakter samego zjawiska.

Termin motywacji odgrywa kluczową rolę w kontekście pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi on fundamentalny element skutecznego kierowania personelem, który nie może zostać pominięty w procesie zarządzania. Należy podkreślić, że każdy pracownik charakteryzuje się indywidualnością, znajduje się na określonym etapie rozwoju życiowego, a także posiada unikalną strukturę potrzeb, uwarunkowaną między innymi poziomem rozwoju osobowości oraz aktualnymi

aspiracjami i pragnieniami. W konsekwencji efektywne zarządzanie motywacją wymaga precyzyjnego dopasowania bodźców motywacyjnych do specyfiki konkretnego pracownika. Przed podjęciem jakichkolwiek działań motywacyjnych osoby zarządzające powinny dokonać wnikliwej analizy swoich podwładnych, identyfikując czynniki, które najskuteczniej pobudzają ich do aktywności zawodowej oraz określając, które motywy wywierają na nich najsilniejszy wpływ (Kozłowski, 2010).

Pierwszym omawianym typem jest motywacja wewnętrzna, określana także mianem motywacji autonomicznej lub samoistnej. W literaturze przedmiotu jest ona definiowana jako zespół czynników inicjowanych wewnątrz jednostki, które determinują jej specyficzne wzorce zachowań i postępowania. Motywacja wewnętrzna opiera się przede wszystkim na indywidualnych upodobaniach, zainteresowaniach, aspiracjach oraz realizacji osobistych ambicji i predyspozycji. Stanowi ona źródło pobudzenia do kreatywności, innowacyjności oraz rozwijania ciekawości poznawczej, co sprzyja samorozwojowi i poczuciu satysfakcji z wykonywanej pracy (Penc, 2010). Jej istotą jest wewnętrzne zadowolenie i angażowanie się w działanie dla samej wartości aktywności, a nie wyłącznie dla zewnętrznych nagród.

Drugim analizowanym typem jest motywacja zewnętrzna, często określana w literaturze jako strategia „marchewki i kija”. Definiowana jest ona jako zbiór czynników zewnętrznych, które wpływają na zachowanie jednostki poprzez system nagród i kar. Do najczęściej stosowanych bodźców należą: wynagrodzenie, awanse, gratyfikacje rzeczowe, publiczne wyróżnienia, jak również sankcje takie jak nagany, wstrzymanie premii czy inne formy dyscyplinarne. Motywacja zewnętrzna ukierunkowana jest przede wszystkim na osiągnięcie korzyści materialnych oraz unikanie negatywnych konsekwencji, które mogą wynikać z niewłaściwego postępowania. W tym ujęciu działania podejmowane przez jednostkę są zazwyczaj ukierunkowane na maksymalizację zysków i minimalizację strat (Penc, 2010).

Oba typy motywacji, choć różnią się źródłami i mechanizmami oddziaływania, współistnieją i wzajemnie się uzupełniają w procesie motywowania jednostek, zwłaszcza w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

Rynek pracy cechuje się nieustanną dynamiką oraz zmianami, które wpływają na strukturę i charakter motywacji pracowników. Nowe pokolenia wchodzące na rynek pracy prezentują odmienne potrzeby i oczekiwania w porównaniu do osób funkcjonujących na nim od wielu lat. W związku z tym skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem poprzez systemy zachęty wymaga adaptacji do współczesnych realiów oraz implementacji nowoczesnych trendów motywacyjnych.

Jednym z kluczowych i od dawna obecnych elementów motywacji pozostaje zachęta finansowa. Niemniej jednak jej znaczenie oraz rola uległy transformacji

na przestrzeni ostatnich lat. Współcześnie wynagrodzenie nie jest już traktowane jako cel sam w sobie, ale jako instrument umożliwiający pracownikom realizację osobistych pasji, zainteresowań oraz aspiracji życiowych. Pieniądże stały się narzędziem do realizacji nie tylko podstawowych potrzeb bytowych, ale także środkami do spełniania indywidualnych pragnień i planów na przyszłość (Niezurawska-Zajac, 2023). W ten sposób motywacja finansowa zyskała nowy wymiar, stając się elementem wspierającym holistyczny rozwój pracownika oraz wzmacniającym jego zaangażowanie i lojalność wobec organizacji.

Współczesne trendy motywacyjne coraz silniej akcentują znaczenie wspierania u pracowników poczucia autonomii, realnego wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz systematycznego rozwoju w różnych obszarach życia zawodowego i osobistego. Zatrudnione osoby pragną czuć się integralną częścią organizacji, odczuwają potrzebę bycia docenionym oraz budowania długotrwałych, pozytywnych relacji z pracodawcą. Szczególną rolę w tych procesach odgrywa zagadnienie rozwoju – współczesne systemy motywacyjne kładą nacisk na zapewnienie pracownikom możliwości stałego doskonalenia się, które nie ogranicza się wyłącznie do kompetencji związanych z wykonywanymi obowiązkami służbowymi. Coraz większą, motywującą wartość mają także perspektywy rozwoju osobistego, co stanowi istotny element współczesnych strategii zarządzania zasobami ludzkimi (Ciekankowski, Szymański, 2017).

Kolejnym ważnym zjawiskiem w obszarze motywacji pracowniczej jest koncepcja work-life balance, która zyskuje na znaczeniu wraz ze zmianą podejścia do kwestii równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Tradycyjne przekonanie, że nadmierne zaangażowanie w pracę – objawiające się wieloma nadgodzinami, poświęcaniem czasu wolnego oraz weekendów – stanowi klucz do sukcesu i rozwoju zawodowego, stopniowo traci na aktualności. W literaturze i praktyce menedżerskiej coraz częściej podkreśla się, że taki styl pracy może prowadzić do wypalenia zawodowego, a także negatywnie wpływać na zdrowie fizyczne i psychiczne pracowników.

W konsekwencji koncepcja work-life balance ugruntowała swoją pozycję jako jeden z kluczowych trendów motywacyjnych i zarządczych we współczesnych organizacjach. Obecnie pracownicy coraz częściej formułują względem pracodawców oczekiwania dotyczące wsparcia w utrzymaniu równowagi pomiędzy obowiązkami zawodowymi a sferą życia prywatnego. Obejmuje to możliwość realizacji aspiracji oraz pasji, takich jak podróże czy rozwój aktywności hobbystycznych.

Promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym nie tylko sprzyja poprawie dobrostanu psychofizycznego pracowników, ale również

pozytywnie wpływa na ich zaangażowanie, satysfakcję z pracy oraz lojalność wobec organizacji. Warto podkreślić, że dla znacznej części pracowników idea work-life balance stanowi istotny czynnik motywujący. Pracodawcy, którzy respektują i konsekwentnie wdrażają zasady tej koncepcji, zyskują nie tylko na wizerunku, ale również zwiększają swoją konkurencyjność na rynku pracy, co przekłada się na większą atrakcyjność dla obecnych i potencjalnych talentów.

Charakterystyka profilu działalności oraz kapitał ludzki w wybranym przedsiębiorstwie

Firma SAS sp. z o.o. rozpoczęła działalność w 1994 roku wraz z utworzeniem pierwszego oddziału. Od początku istnienia strategia przedsiębiorstwa koncentrowała się na konsekwentnym dążeniu do osiągnięcia wiodącej pozycji na polskim rynku jako dystrybutor produktów i akcesoriów meblowych oraz elementów wyposażenia wnętrz. Zróżnicowany asortyment oferowanych produktów pozwala firmie na przyciąganie szerokiego spektrum klientów, co przekłada się na jej wysoką konkurencyjność i zdolność do skutecznego konkurowania na rynku krajowym.

Od momentu założenia firma SAS dynamicznie się rozwijała, sukcesywnie zwiększając swoją obecność poprzez otwieranie kolejnych oddziałów na terenie Polski. Rozrost sieci dystrybucyjnej wiązał się również ze wzrostem zatrudnienia, co świadczy o rozwoju przedsiębiorstwa i jego zdolności do tworzenia nowych miejsc pracy. Obecnie spółka jest jednym z czołowych ogólnopolskich dystrybutorów w branży meblarskiej, dysponuje dziesięcioma oddziałami regionalnymi, które obsługują wyznaczone rejony kraju, co umożliwia efektywne zarządzanie logistyką i relacjami z klientami.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi szczególne znaczenie ma pojęcie kapitału ludzkiego, często określanego również mianem kapitału intelektualnego. Jest to zbiór wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności pracowników, które są kluczowe dla budowania przewagi konkurencyjnej i wzmacniania atrakcyjności organizacji na rynku. Kapitał ludzki to przede wszystkim ludzie, którzy poprzez swoją wiedzę, kompetencje i zaangażowanie przyczyniają się do rozwoju oraz innowacyjności przedsiębiorstwa. W ten sposób kapitał ludzki jest fundamentalnym zasobem organizacji, determinującym jej długofalowy sukces.

Zarząd firmy wykazuje ciągłe zaangażowanie w rozwój kapitału ludzkiego poprzez inwestycje w szkolenia, podnoszenie kwalifikacji oraz wdrażanie programów motywacyjnych i rozwojowych. Podejmowane działania mają na celu nie tylko

utrzymanie wysokiego poziomu kompetencji pracowników, ale również ich stałe doskonalenie, co pozwala firmie efektywnie reagować na zmieniające się warunki rynkowe oraz rosnące wymagania klientów.

Dbłość o rozwój zasobów ludzkich jest integralną częścią strategii przedsiębiorstwa SAS, co potwierdza jego silną pozycję na rynku oraz zdolność do adaptacji i innowacji w dynamicznym otoczeniu biznesowym. Wspieranie kapitału ludzkiego przyczynia się do budowy trwałej przewagi konkurencyjnej oraz umożliwia realizację ambitnych celów strategicznych, co stanowi fundament stabilnego rozwoju firmy.

Metodologia badań i charakterystyka próby badawczej

Celem badawczym jest precyzyjne zdefiniowanie zamierzeń, które badacz planuje zrealizować poprzez przeprowadzenie określonych analiz. Literatura przedmiotu konsekwentnie podkreśla, że cel dociekań winien pozostawać ściśle powiązany z problemem badawczym. Niemniej jednak analiza nie powinna ograniczać się jedynie do perspektywy rozwiązania danego zagadnienia. Istotne jest również uwzględnienie oczekiwanych efektów oraz zamierzeń wynikających z realizacji badań i przeprowadzonych analiz. W konsekwencji cel badawczy można definiować jako przewidywane rezultaty badania (Zenderowski, 2008).

Celem analizy była weryfikacja wpływu oraz skuteczności czynników determinujących motywację pracowników zatrudnionych w oddziałach przedsiębiorstwa SAS sp. z o.o.

Kluczowym etapem procesu jest precyzyjne sformułowanie problemu rozumianego jako pytania badawcze, na które poszukuje się odpowiedzi. Ich rozwiązanie jest możliwe dzięki rzetelnemu przeprowadzeniu badania oraz odpowiedniej analizie zgromadzonego materiału empirycznego.

W niniejszej pracy wyodrębniono następujące problemy badawcze:

- Jaki jest zakres i charakter wpływu motywacji na wydajność i efektywność pracy zatrudnionych?
- Czy motywowanie pracowników przekłada się na poprawę wyników sprzedażowych?
- Na ile istotnym czynnikiem motywującym jest wysokość wynagrodzenia i premii?
- Czy pochwały ze strony przełożonych wpływają na wzrost pewności siebie pracowników?
- Jak atmosfera panująca w miejscu pracy oddziałuje na poziom motywacji?

- Czy możliwość rozwoju zawodowego, samorealizacji oraz uczestnictwo w szkoleniach są istotnymi elementami wspierającymi motywację?

Następnym istotnym elementem badań jest sformułowanie hipotez badawczych, rozumianych jako przewidywane rezultaty, które badacz zakłada na podstawie dotychczasowej wiedzy i obserwacji (Bolesta-Kukułka, 2003). Hipotezy mogą mieć charakter opisowy, statystyczny, wyjaśniający lub prognostyczny. Celem analiz jest ich weryfikacja w odniesieniu do konkretnego kontekstu badawczego.

W prezentowanym badaniu postawiono następujące hipotezy badawcze:

- Motywacja pracowników istotnie wpływa na ich wydajność oraz przyczynia się do wzrostu efektywności pracy.
- Motywowanie zatrudnionych sprzyja osiągnięciu lepszych wyników sprzedażowych.
- Wysokość wynagrodzenia oraz premii stanowi kluczowy czynnik zachęcający pracowników.
- Pochwały ze strony przełożonych pozytywnie wpływają na budowanie pewności siebie podwładnych.
- Atmosfera w miejscu pracy istotnie determinuje poziom motywacji, wpływając na jej wzrost bądź spadek.
- Możliwość rozwoju zawodowego, samorealizacji oraz uczestnictwo w szkoleniach są ważnymi czynnikami oddziałującymi na motywację pracowników.

Skuteczne przeprowadzenie badań wymaga właściwego doboru metod, technik i narzędzi badawczych, które umożliwiają uzyskanie odpowiedzi na postawione problemy i pytania. Wybór metody uzależniony jest od charakterystyki badanej populacji oraz specyfiki analizowanych zjawisk. Metody badawcze definiuje się jako zorganizowany zbiór czynności i środków, służących pozyskaniu niezbędnych informacji oraz formułowaniu wniosków (Rubacha, 2008).

W kontekście dociekań narzędzia badawcze stanowią techniczne środki umożliwiające gromadzenie danych, wykorzystywane w ramach przyjętej techniki badawczej. Kluczowe znaczenie ma staranny dobór pytań, który warunkuje skuteczność całego procesu badawczego (Rubacha, 2008).

Aby zgłębić temat, zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, która pozwoliła na zebranie opinii respondentów, istotnych z punktu widzenia analizowanego problemu. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, umożliwiający respondentom samodzielne i anonimowe udzielanie odpowiedzi, co zwiększyło wiarygodność uzyskanych danych.

Charakterystyka próby badawczej opierała się na analizie danych demograficznych obejmujących m.in. wiek, staż pracy, płeć oraz poziom wykształcenia

respondentów. Badanie przeprowadzono w lutym 2024 roku na próbie 77 osób zatrudnionych w oddziałach SAS sp. z o.o., wybranych metodą celową. Wśród respondentów znalazły się 34 kobiety i 43 mężczyzn.

Najliczniejszą grupę wiekową stanowiły osoby w wieku 36–45 lat (44%), następnie 26–35 lat (34%), a najmniej liczną osoby powyżej 56 lat (4%). Brakowało przedstawicieli najmłodszej grupy wiekowej 18–25 lat. Co do stażu pracy największy odsetek (42%) stanowili pracownicy z doświadczeniem od 6 do 10 lat, zaś najmniejszy (4%) – osoby zatrudnione krócej niż rok. W zakresie wykształcenia dominowało wykształcenie wyższe (53%), następnie średnie (44%), natomiast podstawowe deklarowało jedynie 3% respondentów.

Badanie efektywności elementów kształtujących zarządzanie przez motywowanie pracowników

W badaniu własnym, przeprowadzonym w lutym 2025 roku, respondenci udzielali odpowiedzi dotyczących przede wszystkim czynników motywacyjnych, które istotnie wpływają na zaangażowanie pracowników.

Motywacja stanowi obecnie nieodłączny element procesu zarządzania oraz kluczowy aspekt determinujący postawy i efektywność zatrudnionych. Potwierdza to uzyskany w badaniu wynik, w którym wszyscy ankietowani zgodnie wskazali, że motywacja jest istotnym czynnikiem warunkującym efektywne zarządzanie. Rezultat ten podkreśla konieczność nieustannego poszukiwania oraz doskonalenia stosowanych w przedsiębiorstwie mechanizmów zachęcających.

W kolejnym pytaniu badano wpływ motywacji ze strony przełożonych na wydajność oraz efektywność pracy respondentów. Uzyskane rezultaty są niemal jednoznaczne – 90% respondentów potwierdziło pozytywny wpływ, 8% zaprzeczyło, a 2% nie wyraziło jednoznacznej opinii. Wyniki te wskazują na istotną rolę kadry kierowniczej w kształtowaniu motywacji podległych pracowników. Odpowiedni dobór i kompetencje menedżerów stają się zatem kluczowe dla efektywności pracy zespołu, co przekłada się na jakość obsługi klienta oraz rentowność przedsiębiorstwa.

Dalsze pytania dotyczyły znaczenia stałego motywowania oraz roli pochwał jako czynników motywacyjnych. Odpowiedzi ponownie podkreślają wagę wsparcia ze strony przełożonych – aż 90% badanych oceniło, że regularna motywacja i pozytywne wzmocnienia wpływają na wzrost pewności siebie i efektywności pracy.

W dalszej części ankiety respondenci wskazywali czynniki, które ich zdaniem mają największy wpływ na chęć do pracy. Najczęściej wskazywanym elementem

była wysokość wynagrodzenia (72,7%), następnie premia (46,8%) oraz stabilność zatrudnienia (46,8%). Wyniki te dowodzą, że elementy finansowe pozostają kluczowymi determinantami motywacji, jednak równie ważne jest poczucie bezpieczeństwa zawodowego, które pozytywnie wpływa na zaangażowanie i lojalność pracowników. Ponadto istotną rolę odgrywają również atmosfera pracy (41,6%) oraz możliwości rozwoju zawodowego i osobistego (41,6%), co potwierdza znaczenie relacji interpersonalnych i perspektyw samodoskonalenia się jako bodźców motywujących.

Skuteczność zarządzania motywacją zależy od zróżnicowanych czynników, w tym od indywidualnej sytuacji życiowej pracowników, co znajduje odzwierciedlenie w różnorodnych ocenach efektywności poszczególnych bodźców motywacyjnych. W zakresie oceny wpływu wynagrodzenia i premii na motywację większość respondentów oceniła ten czynnik bardzo wysoko – w skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznaczało ocenę najniższą, a 5 najwyższą) aż 81% wskazało ocenę 5, co świadczy o silnym pozytywnym oddziaływaniu elementów finansowych na motywację.

W kontekście relacji interpersonalnych wszyscy respondenci potwierdzili, że atmosfera panująca w miejscu pracy wpływa na poziom motywacji. Wynik ten podkreśla konieczność dbania o pozytywne relacje w zespole oraz monitorowania jakości komunikacji. Przykładowym działaniem wspierającym jednoczenie zespołu mogą być organizowane wyjścia integracyjne, które sprzyjają budowaniu przyjaznej atmosfery.

Analiza skuteczności systemów motywacyjnych wskazuje, że właściwy dobór technik istotnie wpływa na wzrost zaangażowania pracowników. Jeśli chodzi o stabilność zatrudnienia, 93% badanych potwierdziło jej istotny wpływ na motywację, co świadczy o tym, że poczucie bezpieczeństwa i długotrwałość stosunku pracy są wysoko cenione i przyczyniają się do wzrostu efektywności.

W pytaniach dotyczących związku między motywacją a wynikami sprzedażowymi oraz rolą rozwoju zawodowego, samorealizacji i uczestnictwa w szkoleniach, aż 97% respondentów podkreśliło, że te czynniki są kluczowe dla poprawy jakości pracy i osiągnięcia lepszych rezultatów.

W aktualnym, wymagającym otoczeniu gospodarczym rosnąca inflacja oraz wzrost cen podstawowych dóbr istotnie wpływają na postrzeganie czynników motywacyjnych związanych z wynagrodzeniem. W badaniu 88% ankietowanych zaznaczyło, że w warunkach wysokiej inflacji motywacja oparta na aspektach płacowych zyskała na znaczeniu, co odzwierciedla obawy pracowników związane z realną siłą nabywczą wynagrodzeń. Brak adekwatnej gratyfikacji finansowej może zatem skutkować obniżeniem chęci do pracy.

Weryfikacja hipotez i zastosowanie wyników badań w praktyce biznesowej

Z przeprowadzonego badania wynika, iż postawione hipotezy, odnoszące się do poszczególnych problemów zostały zweryfikowane i potwierdzone. Analiza zebranego materiału empirycznego wykazała skuteczność wybranych czynników wpływających na zarządzanie poprzez motywację pracowników. Wyniki badania wskazują, że proces motywacji stanowi wysoce efektywne i integralne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. Potwierdzeniem tego faktu jest niemal jednogłośnie wskazanie przez respondentów pozytywnego wpływu motywacji na wydajność, efektywność pracy oraz osiągnięcie lepszych wyników sprzedażowych.

Badanie ukazało również istotny wpływ i efektywność poszczególnych czynników zachęcających, które przyczyniają się do wzrostu poziomu motywacji. W obszarze aspektów finansowych, takich jak wynagrodzenie oraz premie, odsetek odpowiedzi potwierdzających wysoką skuteczność tych bodźców nie był niższy niż 70%. Wskazuje to na silne postrzeganie wynagrodzenia jako kluczowej determinanty motywacji pracowniczej.

Kolejnymi istotnymi motywatorami okazały się pochwały ze strony przełożonych oraz możliwość rozwoju zawodowego i uczestnictwa w szkoleniach. Wyniki sugerują, że docenienie pracownika przez kadrę zarządzającą przekłada się na wzrost jego pewności siebie, co w dalszej perspektywie wpływa na zaangażowanie i efektywność wykonywanych zadań. Ponadto analiza danych potwierdza, że umożliwianie pracownikom możliwości rozwoju i samorealizacji sprzyja zwiększeniu ich satysfakcji oraz lojalności wobec organizacji. Pracodawcy, którzy inwestują w podnoszenie kwalifikacji personelu, kreują środowisko sprzyjające efektywnej realizacji obowiązków oraz gotowości do zaangażowania się w rozwój firmy.

Rezultaty badania podkreślają również znaczenie utrzymywania pozytywnych relacji międzyludzkich oraz stabilności zatrudnienia, które w sposób istotny wpływają na poziom motywacji pracowników. Ponieważ miejsce pracy stanowi środowisko, w którym zatrudnieni spędzają znaczną część swojego czasu, czynniki te mają kluczowe znaczenie dla kształtowania ich zaangażowania. Zauważono, iż ponad 90% badanych oceniło stabilność zatrudnienia jako czynnik skutecznie wspierający motywację, co wskazuje na potrzebę zapewnienia poczucia bezpieczeństwa w miejscu pracy.

Analiza uzyskanych wyników jednoznacznie obrazuje, że proces motywacji jest fundamentalnym elementem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. Brak uwzględnienia tego aspektu może negatywnie wpłynąć na funkcjonowanie

przedsiębiorstwa. Implementacja wniosków płynących z badania w praktyce biznesowej może przyczynić się do optymalizacji zarządzania zespołem oraz zwiększenia efektywności pracy. Umożliwia to identyfikację czynników motywacyjnych o najsilniejszym i najtrwalszym oddziaływaniu, co przekłada się na realne korzyści dla przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Współcześnie świadomość znaczenia motywacji wśród pracowników jest powszechnie akceptowanym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej jednak, pomimo rosnącej liczby publikacji i dostępności narzędzi motywacyjnych, nadal istnieje istotna potrzeba pogłębienia wiedzy dotyczącej efektywnych metod jej stymulowania. Wyzwania współczesnego rynku pracy, rosnące wymagania pracowników oraz dynamiczne zmiany w otoczeniu organizacji powodują, że właściciele firm oraz kadra zarządzająca muszą stale poszukiwać innowacyjnych i dostosowanych do specyfiki przedsiębiorstwa rozwiązań motywacyjnych. Szczególnie istotne jest zrozumienie, w jaki sposób różnorodne bodźce motywacyjne oddziałują na zaangażowanie, satysfakcję oraz efektywność pracowników, a także jakie mechanizmy mogą przeciwdziałać obniżeniu motywacji i zjawiskom wypalenia zawodowego.

Wyniki przeprowadzonego badania dostarczają cennych informacji, które mogą zostać wykorzystane do identyfikacji praktycznych, a zarazem skutecznych rozwiązań motywacyjnych. Dzięki analizie preferencji oraz oczekiwań respondentów możliwe jest wskazanie kluczowych obszarów, na które należy zwrócić szczególną uwagę podczas formułowania strategii motywacyjnych. Jednym z fundamentalnych wniosków płynących z badania jest konieczność dogłębnego poznania indywidualnych potrzeb pracowników, które stanowią bazę do kształtowania optymalnych warunków pracy oraz dostosowania narzędzi zarządzania personelem.

W praktyce oznacza to, że skuteczne oddziaływanie na motywację wymaga nie tylko uniwersalnych rozwiązań, ale przede wszystkim elastyczności oraz personalizacji podejścia. Menedżerowie powinni zatem dążyć do stworzenia środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi zawodowemu, satysfakcji oraz poczuciu bezpieczeństwa pracowników. Istotne jest również systematyczne monitorowanie poziomu motywacji oraz gotowość do wprowadzania zmian w strategiach zarządzania, aby reagować na zmieniające się potrzeby i oczekiwania zespołu. Tylko takie podejście może prowadzić do trwałego wzrostu zaangażowania pracowników, a w konsekwencji do poprawy efektywności funkcjonowania całej organizacji.

Bibliografia

- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Socjologia ogólna*. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
- Ciekanowski, Z., Szymański, Z. (2017). Metody motywowania pracowników we współczesnej organizacji. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 4.
- Kozłowski, W. (2010). *Zarządzanie motywacją pracowników*. CeDeWu, Warszawa.
- Nieżurawska-Zajac, J. (2023). *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleń*. CeDeWu, Warszawa
- Penc, J. (2010). *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*. Difin, Warszawa.
- Rubacha, K. (2008). *Metodologia badań nad edukacją*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Stevenson, N. (2002). *Motywowanie pracowników*. Liber, Warszawa.
- Wajda, A. (2003). *Organizacja i zarządzanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zenderowski, R. (2008). *Technika pisania prac magisterskich: Krótki przewodnik po metodologii pisania prac dyplomowych*. CeDeWu, Warszawa.

Rozdział 3

Innovative human resource management as a success factor of travel agency in the tourism sector

Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi jako czynnik sukcesu biura podróży w sektorze turystycznym

Kinga Podleśna, Społeczna Akademia Nauk

Natalia Tkaczyk, absolwentka Społecznej Akademii Nauk

Streszczenie

Niniejszy rozdział naukowy podejmuje problematykę zasad, funkcji oraz praktycznych zastosowań zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w sektorze turystycznym, wykorzystując jako studium przypadku działalność polskiego Biura Podróży Itaka. Kapitał ludzki stanowi jeden z kluczowych zasobów współczesnych przedsiębiorstw usługowych, zwłaszcza w branży turystycznej, gdzie poziom satysfakcji klienta jest w dużym stopniu uzależniony od zaangażowania, kompetencji oraz profesjonalizmu zatrudnionego personelu.

Struktura opracowania obejmuje trzy zasadnicze części. W pierwszej – przedstawiono teoretyczne podstawy zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem klasycznych i współczesnych modeli kierowania personelem. Druga część opracowania koncentruje się na analizie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa Itaka, a także na stosowanych przez firmę praktykach rekrutacyjnych i strategiach w zakresie ZZL. Trzecia część zawiera analizę empiryczną opartą na wynikach badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników Itaki. Badanie to miało na celu ocenę poziomu ich satysfakcji zawodowej, motywacji,

relacji z kadrą kierowniczą oraz dostępu do szkoleń i możliwości rozwoju zawodowego. Celem opracowania jest ukazanie, w jaki sposób strategiczne, spójne i efektywnie wdrażane procesy zarządzania zasobami ludzkimi mogą przyczyniać się do wzrostu efektywności organizacyjnej oraz budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach sezonowości i wysokiej orientacji na klienta.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie w sektorze usług turystycznych, zarządzanie w biurze podróży, system motywacyjny

Summary

This research chapter addresses the principles, functions, and practical applications of human resource management (HRM) in the tourism sector, using the activities of the Polish travel agency Itaka as a case study. Human capital is one of the key resources of modern service companies, especially in the tourism industry, where the level of customer satisfaction is highly dependent on the commitment, competence, and professionalism of the staff employed. The structure of the study includes three main parts. The first part presents the theoretical foundations of human resource management, with a focus on classical and contemporary models of personnel management. The second part of the study focuses on an analysis of Itaka's organizational structure, as well as the company's recruitment practices and HRM strategies. The third part contains an empirical analysis based on the results of a survey of Itaka employees. The study was designed to assess their level of job satisfaction, motivation, relations with management, and access to training and professional development opportunities. The purpose of the study is to show how strategic, consistent, and effectively implemented human resource management processes can contribute to increasing organizational effectiveness and building competitive advantage for an enterprise operating in a seasonal and highly customer-oriented environment.

Keywords: human capital, human resource management, travel management, travel agency management, incentive system

Introduction

Modern business organizations are operating under conditions of profound and multidimensional socio-economic changes, accompanied by intensification of globalization processes, accelerated technological development, and an increase in the complexity and dynamics of the market environment. Under these circumstances, human capital is gaining new strategic importance. It ceases to be perceived only as a traditional factor of production, and begins to be recognized as a key organizational resource – the foundation for adaptability, innovation, and long-term building of competitive advantage.

This issue assumes particular importance in the service sector, especially in the tourism industry, which, due to its specifics – based on direct contact with the customer – requires from employees not only high professional qualifications but also developed interpersonal competencies, flexibility, empathy, and the ability to respond quickly to the changing needs of consumers. In this context, the quality and efficiency of personnel management become key determinants of organizational success.

The purpose of this paper was to comprehensively analyze the role and importance of human resource management in a modern service enterprise, using the example of the activities of Itaka travel agency – the largest tour operator operating on the Polish tourism market. The article includes both a theoretical approach, referring to classical and modern concepts of human capital management, and an analysis of personnel practices implemented by the company. In particular, issues related to recruitment, motivation, professional development of employees, and their relations with managers are included.

The empirical part presents the results of surveys conducted among the company's employees regarding their level of professional commitment, perceived job satisfaction, perceived effectiveness of personnel actions, and available opportunities for competence development. The research purpose of the article was to identify the relationship between the applied personnel policy and the effectiveness of human resources in the realities of seasonality and high competitiveness of the tourism services market. The results obtained provide the basis for the formulation of conclusions regarding the role of professional personnel management as a determinant of the operational and strategic success of customer-oriented enterprises.

The essence of personnel management

Human resource management (HRM) is one of the key functions of any organization, regardless of its size, organizational structure, or the specifics of its operations. The modern approach to HRM extends well beyond the traditional administrative understanding of HR and payroll functions. It is now recognized as a comprehensive, multifaceted process of strategic human capital management, which includes the acquisition, development, assessment, motivation, and retention of employees, as well as the effective alignment of their competencies and potential with organizational goals. As Armstrong and Taylor (2014) point out, effective HRM should integrate an individual's goals with the company's mission and strategy, thereby creating a coherent framework for managing people as organizational assets.

In the literature, personnel management is defined as the process of rational management of human potential in an organization, aimed at increasing the efficiency of the functioning of the entire organizational system. The fundamental goal of this process is to optimize the use of human resources by aligning the qualifications, attitudes, motivations, and aspirations of employees with the current and future needs of the enterprise (Pocztowski, 2007).

Within the theoretical framework, there are two classic models of human resource management that have had a significant impact on the development of the field:

- The Michigan model, also referred to as the hard model, is based on the assumption that the employee is a resource the use of which should be maximized. It focuses on achieving the organization's economic goals by emphasizing labor productivity, organizational discipline and reducing employment costs. HR policies in this model are closely linked to the strategic goals of the company, and HRM functions are treated instrumentally (Armstrong & Taylor, 2014).
- The Harvard model, on the contrary, represents a soft approach. It emphasizes the development of the employee as an individual, their psychological and social needs, interpersonal relationships, and participation in decision-making processes. According to this approach, an engaged, motivated, and loyal employee is not a cost but a valuable asset whose development translates into long-term organizational effectiveness (Wisniewski, 2017).

The functions of human resource management cover the entire life cycle of an employee in an organization, from workforce planning, recruitment and selection, career adaptation, training and competence development systems, performance

appraisal, incentive systems, to career management and the formation of interpersonal relations, and organizational culture (Włodarczyk et al., 2022).

HRM processes are gaining particular importance in the service sector, especially in the tourism industry, where the quality of service and the level of customer satisfaction are directly determined by the competence, attitude, and commitment of staff. Employees in the tourism industry are in direct and often intense contact with customers, so they are expected not only to have specialized knowledge and skills, but also high personal culture, empathy, flexibility, and interpersonal skills (Szewczyk, 2021).

Moreover, the characteristics of the tourism industry include high seasonality of demand, variability of customer expectations, and the need for flexible and rapid deployment of employees to duties in short operational cycles (Wisniewski, 2017). This requires human resource management systems to be highly adaptive, operationally effective, and simultaneously oriented to humans as subjects of organizational activities. Only a holistic and integrated approach to personnel management can provide tourism enterprises with the necessary flexibility and quality of services, conditioning their competitiveness in a dynamic and unpredictable market environment.

Itaka Travel Agency as an example of a modern approach to human resources management in the tourism sector

Itaka Travel Agency, which is one of the leaders of the tourism market in Poland, is an interesting example of an organization applying advanced solutions in human resources management. The company has been operating continuously since 1989, with its headquarters located in Opole. For more than three decades of its presence on the market, Itaka has developed the position of a brand recognizable both domestically and in the region of Central and Eastern Europe, while developing a complex and multi-level organizational structure, which includes, among others, companies responsible for commercial, logistical, technological, and administrative operations.

Itaka currently offers more than 1,000 travel proposals, including both roundtrips, staycations, and city break packages. Travel destinations include almost all continents, from Europe, Asia, Africa to North and South America. Exotic destinations such as the Maldives, Mauritius, Zanzibar, Kenya, and the Arab Emirates are also very popular. The company makes sure that the offer is diversified and tailored to the expectations of different customer groups from families with children through seniors to those looking for luxury and high standard of leisure. Itaka also functions as a tour operator for business

clients. It organizes incentive trips, integration trips, conferences and training for companies. This is another segment of the market that the company is successfully developing thanks to its professional service, flexibility and high quality of offered services (Your Tourism, <https://www.waszaturystyka.pl/itaka-kupila-czeski-cedok/>).

The company's employment structure is adapted to the specifics of an industry characterized by high seasonality of demand. As a result, Itaka uses diverse forms of cooperation, including not only traditional employment contracts but also civil law contracts, seasonal contracts, internships, and apprenticeships. This flexibility makes it possible to efficiently adapt human resources to dynamically changing operational needs – especially during peak holiday periods, when demand for personnel in areas such as residency, customer service, leisure animation, and travel logistics increases.

The recruitment process conducted by the company is multi-stage and tailored to the specifics of each position. Candidates are subjected to selection based on analysis of application documents, interviews, and – in the case of selected roles – competence tests, including language tests and simulations of service situations with customers. Special attention is paid to soft skills, such as communication skills, availability, stress resistance, and experience in working with customers.

The incentive system used in Itaka is integrated and includes both financial and non-wage incentives. The first group includes, among others, seasonal bonuses dependent on sales performance and the quality of services provided. Non-wage elements include access to private health care, sports packages, discounts on tourist trips, as well as participation in the so-called study tours – training trips to destinations from the agency's offer, enabling employees to learn directly about tourist products and improve product competence.

The evaluation of employees is mainly based on ongoing observation carried out by superiors and analysis of operational performance indicators. Particular attention is paid to the level of commitment, operational efficiency, the quality of customer contact, and the ability to cooperate in a team. The company promotes an internal promotion policy, seeking to exploit the potential of those already employed by creating individual career paths, organizing competency training, and conducting periodic development interviews.

Itaka Travel Agency's organizational culture also deserves a special mention, as it is an important element of the company's competitive advantage and significantly affects the effectiveness of human resources management. This culture is based on values such as openness, trust, partnership, and cooperation, which translates into

daily organizational practices, leadership style, and relations between employees and the management. The company promotes a participative management model that fosters the involvement of employees in decision-making processes, enabling them to express their opinions, initiate changes, and co-create the organization's development directions.

In particular, the transparency of internal communication is important, implemented through systematic team meetings, open information channels, and an "open door" policy that allows employees to communicate freely with their superiors. The two-way nature of communication fosters mutual understanding, reduces the risk of organizational conflicts, and increases the sense of agency among employees.

Itaka also supports the development of grassroots initiatives, treating employees as active participants in innovation and development processes. Creating space for sharing ideas and rewarding creativity contributes to increased job satisfaction and identification with organizational goals. In this context, Itaka's HR policy is reflected in modern management concepts in line with the soft HRM approach, which prioritizes the development of an individual's potential, attention to employees' psycho-physical well-being, and the long-term building of a culture of commitment and shared responsibility for the organization's performance.

Methodological assumptions for the conducted research and characteristics of the group of respondents

The purpose of the study was to comprehensively evaluate human resource management processes on the example of Itaka Travel Agency. The main research objective was to determine to what extent the organization's practices in the areas of motivation, appraisal, and development of staff competence affect the level of job satisfaction, employees' identification with the company, and their involvement in the implementation of the company's strategic objectives.

The subject of the study was the personnel management system in place in the analyzed organization, in particular, mechanisms supporting professional development, the employee evaluation system and motivational instruments – both financial and non-wage. Special attention was paid to employees' subjective assessments of the effectiveness of the tools used in personnel management, including feedback practices, the level of internal communication, as well as the quality of relations with immediate superiors.

The analysis also covered aspects of organizational culture, work atmosphere, and the availability of development programs – such as internal training, competency courses, and career paths. An important element of the study was an assessment of employees' perceived opportunities for professional development within Itaka's organizational structures and the extent to which they feel valued and supported in their tasks.

The collected research material enabled a multifaceted view of HRM processes in a company and an assessment of their impact on key soft indicators, such as motivation, commitment, and loyalty of employees. The results of the study can serve as a basis for formulating recommendations to optimize HR policies in the travel services sector.

The group of respondents participating in the survey consisted of employees of Itaka Travel Agency, representing various organizational units and performing diverse professional functions within the company's structure. The research sample included 50 people who varied in terms of demographic and professional characteristics, such as age, gender, education level, and length of service with the company. This sample design made it possible to include a wide range of professional perspectives and experiences in the analysis, which significantly increased the reliability and relevance of the research conclusions.

Respondents represented both operational positions (e.g., customer advisors, residents, logistics staff), as well as administrative and middle management positions. The diversity of functions performed by the study's participants made it possible to comprehensively address the issue of human resource management in the organization, taking into account the specifics of individual departments and levels of the organizational structure. This made it possible to formulate conclusions about the perception and effectiveness of HRM practices applied in Itaka depending on the nature of the position and the scope of employees' duties.

In terms of the demographic makeup of respondents, women accounted for the largest percentage – 60% of the total respondents. Men accounted for 28%, while 12% of participants declared a different gender identity or did not disclose this information. The predominant age group was those in the 26-34 years range (42%), indicating a significant proportion of workers in the stabilization or development phase of their careers in the tourism sector. Another group was made up of respondents aged 18-25 (32%), most often early in their career path, which may reflect the industry's attractiveness to young workers and the seasonal nature of employment. Those aged 35-44 accounted for 22% of respondents, suggesting their greater work experience and potential involvement in positions of higher

responsibility. The proportion of those over 45 was marginal, which may be due to the lower representation of this group in the company, the rotating nature of employment, or the preference of younger generations to work in a dynamic tourism environment.

It is worth noting that the overwhelming number of respondents are young, which may have an impact on the perception of human resource management practices – younger generations tend to have higher expectations of flexibility, work atmosphere, and opportunities for professional development.

The main research problem of this paper boils down to the question: Do personnel management activities at Itaka travel agency affect the level of employee satisfaction and commitment, and thus the quality of services provided and the competitive position of the company?

In order to flesh it out, the following research questions were formulated:

- Do employees perceive opportunities for professional development and advancement within the company's structures?
- How are interpersonal relations and the quality of internal communication evaluated?
- To what extent do employees identify with organizational goals and feel job satisfaction?
- How do employees rate the actions of management in terms of promoting development and well-being?

Based on the above assumptions, the main hypothesis was formulated:

Effective personnel management at Itaka travel agency has a positive impact on the level of employee satisfaction, which strengthens the company's competitiveness in the travel services sector.

It was developed in the form of the following working hypotheses:

- The company provides real opportunities for professional development and advancement.
- The work atmosphere and team relations promote commitment.
- The management effectively supports the development of staff and cares about their well-being.
- Employees positively evaluate the incentive tools offered (bonuses, benefits, training).

The research methodology was based on the use of a diagnostic survey to gather data on Itaka's HRM practices. The research technique was a survey, including both closed-ended questions (for quantitative data) and open-ended questions (for in-depth qualitative analysis).

The research tool was a proprietary survey questionnaire, prepared with attention to clarity and comprehensibility of questions, which minimized the risk of misinterpretation. The study was conducted electronically using the Google Forms platform, which facilitated access to a diverse group of respondents and streamlined the data collection process.

Presentation and analysis of own research results

The empirical study conducted among 50 employees of Itaka travel agency was aimed at assessing the effectiveness of the personnel management system, with a particular focus on the level of job satisfaction, motivation, and perceived opportunities for development and promotion. A diagnostic survey method was applied, using an electronic survey questionnaire, which enabled efficient data collection and reaching a diverse group of respondents. The participants in the study were employees working in various departments of the organization. Participation in the study was anonymous and voluntary. The key results obtained in the course of the analysis are presented below.

Itaka travel agency employees' assessment of the workplace atmosphere. The largest group of respondents (46%) described it as "good", while 34% considered it "very good", indicating that a positive organizational climate prevails, fostering effective cooperation and interpersonal relations. The atmosphere was rated as "average" by 16% of the respondents, which may indicate deficiencies in support or communication. Only 4% of the respondents described the atmosphere as "bad", suggesting the marginal occurrence of significant problems. These results confirm a generally favorable work environment, with the need to monitor and respond to signals of potential dissatisfaction.

In the opinions of Itaka travel agency employees regarding opportunities for professional development within the company's structures, the vast majority of the respondents (58%) say they perceive such opportunities, which may reflect the availability of training, promotion paths, and support for competence development. At the same time, 26% of the respondents expressed indecision, which may be due to insufficient internal communication or unclear promotion criteria. A lack of development prospects was declared by 16% of respondents, which may indicate the need to adjust development policies to meet the expectations of this group. The results suggest the need for increased transparency and promotion of available tools to support career development.

An assessment of the incentive system in place at Itaka includes bonuses, rewards, and non-wage benefits. A total of 66% of the respondents assessed it positively (well or very well), which indicates a general appreciation of the solutions used, such as transparent gratification principles, attractive benefits, or perceived mechanisms for appreciating employees. At the same time, 26% considered the system to be mediocre, which may indicate a mismatch between motivational tools and the diverse expectations of employees. Negative evaluations (8%), on the other hand, may be due to insufficient effectiveness of the mechanisms used, lack of transparency, or limited value of the benefits offered. Despite the positive overall perception, the results suggest the need for further improvement of the system through consultation with employees and greater flexibility in its design.

In the employees' opinions on the organization of work at Itaka, as many as 84% of the respondents declared full or moderate satisfaction with this area, which indicates a well-functioning planning system, clear division of responsibilities, and effective management of daily processes. This result suggests a high quality of operational coordination. In contrast, 16% of the respondents expressed dissatisfaction, which may indicate deficiencies in internal communication, imprecise prioritization, or uneven distribution of tasks. Although they are a minority, their opinions can provide a valuable signal for implementing improvements. Overall, the organization of work is rated favorably, but it is recommended that the perspectives of less satisfied employees be taken into account to further optimize processes.

Interpretation of own research results and recommendations

On the basis of the study evaluating the human resources management system at Itaka Travel Agency, a number of important conclusions were formulated. Analysis of the survey results indicates that the overall work atmosphere is assessed positively – most respondents declare a sense of belonging to a team, which confirms the existence of an organizational culture that fosters cooperation and good interpersonal relations. In addition, a significant proportion of employees declare knowledge of the organization's goals and strategies, which indicates effective communication at the strategic level.

Despite generally favorable evaluations, areas for improvement were identified. Some employees expressed dissatisfaction related to limited professional development opportunities, poor quality of internal communication, inadequate

remuneration system, and insufficient benefit offerings. There were also divergent opinions regarding work-life balance support – indicating a lack of consistency in personnel management practices between departments or organizational units.

Opinions regarding direct supervisors varied – while many respondents appreciated their involvement, some pointed to insufficient competence in the areas of motivating and building relationships with the team. Open-ended statements additionally revealed the need to increase the transparency of career paths, expand training offerings, improve the benefits system, and improve the flow of information within the organization.

In this regard, it is recommended to:

- strengthen internal communication mechanisms, especially between departments and on the supervisor-subordinate line;
- modernize the incentive system, taking into account both financial and non-wage elements;
- increase the availability and quality of development training;
- implement a consistent policy to support work-life balance;
- systematically monitor employee needs in order to adapt HR activities to changing expectations and increase the level of commitment.

In conclusion, while Itaka's organizational culture exhibits many positive characteristics, further efforts aimed at standardizing human resource management practices can help improve the efficiency and consistency of operations throughout the organization.

Conclusions

The study conducted allowed a comprehensive assessment of the human resources management system at Itaka Travel Agency, revealing both its strengths and areas for further improvement. The analysis of the results indicates a positive organizational culture and effective strategic communication, which are conducive to building employee commitment and belonging. At the same time, significant challenges were noted, such as the need to improve incentive systems, transparency of development paths, and support for work-life balance.

In light of the results obtained, it is recommended to implement measures aimed at optimizing personnel management processes, which can contribute to increased employee satisfaction, efficiency, and long-term loyalty to the organization.

Improving these aspects has the potential to strengthen the company's competitive position in the tourism market by increasing the quality of services provided.

This study is a starting point for further research that could cover a wider range of variables under study and apply qualitative methods to deepen the analysis of employees' subjective experiences. Continuation of the study and systematic monitoring of HR processes at Itaka Travel Agency will be essential for effective human capital management in a dynamically changing market environment.

References

- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.), Kogan Page, London.
- Itaka. <https://www.itaka.pl/o-nas> [dostęp: 26.05.2025].
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Szewczyk, K. (2021). Zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce, *Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych*, 1(25).
- Wasza Turystyka. <https://www.waszturystyka.pl/itaka-kupila-czeski-cedok> [dostęp: 26.05.2025].
- Wiśniewski, J. (2017). Miejsce kapitału ludzkiego w organizacji. *Nowoczesne systemy zarządzania*, 12(1), Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego, Warszawa.

Rozdział 4

Innowacyjne zarządzanie czasem pracy we współczesnych organizacjach

Innovative work management in modern organizations

Kinga Podleśna, Społeczna Akademia Nauk

Paulina Świącicka, absolwentka Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły

Wyższej w Warszawie

Streszczenie

Rozdział podejmuje analizę istotności efektywnego zarządzania czasem oraz zasobami ludzkimi w kontekście dynamicznego rozwoju przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego. Celem opracowania jest ocena funkcjonującego systemu zarządzania czasem pracy w wybranej organizacji oraz identyfikacja potencjalnych obszarów wymagających optymalizacji. W pierwszej części artykułu przedstawiono współczesne koncepcje i metody zarządzania czasem pracowników, rolę menedżera w tym procesie oraz regulacje prawne związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim. Następnie scharakteryzowano zarządzanie czasem w analizowanym przedsiębiorstwie, uwzględniając przykłady wdrożeń oraz specyfikę organizacji pracy w sektorze telekomunikacyjnym. Przeprowadzona analiza wyników badań ankietowych, realizowanych wśród pracowników firmy, koncentruje się na ocenie skuteczności stosowanych metod zarządzania czasem oraz identyfikacji głównych barier, takich jak przeciążenie obowiązkami czy niedostateczna motywacja. Opracowanie kończy się wnioskami i rekomendacjami dotyczącymi usprawnienia systemu zarządzania czasem pracy z podkreśleniem znaczenia właściwego doboru narzędzi oraz programów szkoleniowych, wspierających optymalizację wykorzystania czasu pracy.

Słowa kluczowe: zarządzanie czasem, efektywność, zasoby ludzkie, systemy zarządzania, menedżer

Summary

The chapter undertakes an analysis of the relevance of effective time management and human resources management in the context of the dynamic development of a telecommunications company. The purpose of the study was to evaluate the functioning time management system in the selected organization and identify potential areas for optimization. The first part of the paper presents contemporary concepts and methods of employee time management, the role of the manager in this process, and legal regulations related to human capital management. This was followed by a characterization of the time management system in the analyzed enterprise, taking into account examples of implementation and the specifics of work organization in the telecommunications sector. The analysis of the results of surveys conducted among the company's employees focuses on the evaluation of the effectiveness of the time management methods used and the identification of the main barriers, such as overload of duties or insufficient motivation. The study concludes with conclusions and recommendations for improving the time management system, emphasizing the importance of proper selection of tools and training programs to support optimization of time use.

Keywords: time management, efficiency, human resources, management systems, manager

Wprowadzenie

Umiejętność efektywnego zarządzania czasem pracy oraz personelem stanowi jeden z fundamentalnych czynników determinujących sukces współczesnych organizacji. Dynamicznie zmieniające się podejścia do organizacji czasu pracy wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność nieustannego doskonalenia stosowanych rozwiązań, m.in. poprzez wdrażanie nowoczesnych systemów zarządzania oraz organizowanie specjalistycznych szkoleń. Celem tych działań jest nie tylko zwiększenie efektywności operacyjnej, ale również osiągnięcie satysfakcji zarówno pracowników, jak i pracodawców.

Rozwój sektora telekomunikacyjnego przyczynia się istotnie do wzrostu gospodarczego oraz poprawy jakości życia społecznego. W kontekście elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi szczególne znaczenie zyskuje tworzenie przez pracodawcę przestrzeni sprzyjającej rozwojowi kompetencji pracowników oraz zaspokajaniu ich podstawowych potrzeb w zakresie samorealizacji zawodowej. Złożoność oraz aktualność powyższych zagadnień stanowiły przesłankę wyboru tematu niniejszego opracowania, którym jest zarządzanie czasem pracy pracowników.

Celem rozdziału jest analiza i ocena systemu zarządzania czasem pracy na przykładzie wybranej firmy funkcjonującej w branży telekomunikacyjnej.

W pierwszej części opracowania dokonano przeglądu literatury przedmiotu dotyczącej współczesnych metod zarządzania czasem pracy. Przedstawiono definicje kluczowych pojęć z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz organizacji czasu pracy. Scharakteryzowano wybrane modele organizacji czasu pracy oraz omówiono istotę monitorowania jego jakości, wskazując czynniki wyróżniające ten proces. Szczególna uwaga została poświęcona roli menedżera w skutecznym zarządzaniu czasem pracy podległych pracowników; przeanalizowano również aspekty prawne, które determinują możliwości i ograniczenia w tym zakresie.

Kolejna część rozdziału zawiera analizę systemu zarządzania czasem pracy funkcjonującego w przedsiębiorstwie telekomunikacyjnym. Przedstawiono charakterystykę badanego podmiotu, jego strukturę organizacyjną oraz zakres świadczonych usług. Na tym tle zaprezentowano konkretne narzędzia oraz systemy wspierające zarządzanie czasem pracy, wykorzystywane w codziennej działalności operacyjnej firmy.

W dalszej części omówiono założenia metodologiczne badań własnych oraz zaprezentowano ich wyniki. Scharakteryzowano zastosowane metody badawcze, zdefiniowano problem badawczy oraz określono główny cel badania, którym była ocena efektywności zarządzania czasem pracy w wybranej firmie oraz identyfikacja obszarów wymagających optymalizacji. Badaniem objęto grupę pracowników firmy, analizując ich opinie oraz doświadczenia związane z aktualnie stosowanymi rozwiązaniami w zakresie organizacji czasu pracy.

W końcowej części opracowania przedstawiono wnioski wynikające z przeprowadzonych analiz, podkreślając zarówno mocne strony funkcjonującego systemu, jak i obszary wymagające udoskonalenia. Całość zamyka bibliografia, obejmująca literaturę z zakresu zarządzania personelem, zasobami ludzkimi oraz organizacji czasu pracy.

Nowoczesne podejścia do zarządzania czasem pracy personelu na podstawie analizy literatury

Zarządzanie zasobami ludzkimi, określane jako kapitał ludzki, stanowi strategiczny zasób przedsiębiorstwa, który – dzięki unikalnym właściwościom takim jak zdolność do uczenia się, adaptacji i innowacyjności – umożliwia budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej (Wojtowicz i Pyrek, 2008; W. Kozioł, 2011). Zgodnie z teoriami ujęcia zasobowego (*resource-based view*) wartościowość i niepowtarzalność kapitału ludzkiego są fundamentem skuteczności organizacyjnej (Wojtowicz i Pyrek, 2008). Proces zarządzania tym zasobem wymaga uwzględnienia zarówno czynników wewnętrznych (struktura organizacyjna, kultura, strategia), jak i zewnętrznych (otoczenie prawne, społeczno-gospodarcze), przy czym model zatrudnienia ewoluuje ku elastycznym formom, które stają się konieczne do osiągnięcia efektywności operacyjnej.

Znaczącym elementem tej układanki jest czas pracy, definiowany jako okres pozostawania pracownika do dyspozycji pracodawcy. Pomimo że czas pracy pozostaje niedoceniany w analizie potencjału organizacyjnego, faktycznie determinuje intensywność procesów gospodarczych, tempo transformacji oraz liczbę wytwarzanych wartości (Wojtowicz i Pyrek, 2008). Normy czasu pracy, ustanawiane dla różnych procesów i stanowisk, pozwalają na planowanie, kontrolę, harmonogramowanie i koordynację działań organizacyjnych, co w konsekwencji wpływa na produktywność i optymalizację kosztów (Kozioł i Pyrek, 2009).

Prawo pracy w Polsce dopuszcza różnorodne modele organizacji czasu pracy: równoważny, zmodyfikowany równoważny, zadaniowy, weekendowy oraz skrócony tydzień lub czas pracy, co daje przedsiębiorstwom narzędzia do elastycznego zarządzania zatrudnieniem. Jednocześnie skuteczne monitorowanie czasu pracy poprzez ewidencję godzin, systemy rejestracji i analizę aktywności sprzyja wykrywaniu przeciążeń, poprawia bezpieczeństwo, opisuje obecność pracowników w sytuacjach kryzysowych, a także zabezpiecza przedsiębiorstwo przed konsekwencjami kontroli zewnętrznych (Calamari, 2020; Nowak, 2023).

Calamari (2020) szczególnie uwypukla wartość rozwiązań cyfrowych, takich jak elektroniczna ewidencja czasu pracy, integracje z narzędziami biurowymi, mechanizmy alertów przedłużonej aktywności czy monitorowanie pracy zdalnej, co sprzyja zwiększaniu efektywności, komfortu i satysfakcji pracowników. Zastosowanie takich systemów umożliwia elastyczne i transparentne odpowiadanie na potrzeby zarówno organizacji, jak i osób pracujących (Calamari, 2020).

Kluczowe znaczenie w całym procesie zarządzania ma postawa menedżera, wyposażonego w kompetencje komunikacyjne, empatię, inteligencję organizacyjną

i umiejętność strategicznego działania. To właśnie menedżer określa kształt modelu czasu pracy i podejmuje decyzje pozwalające na dostosowanie organizacji pracy do dynamicznych uwarunkowań rynkowych, stojąc jednocześnie na straży równowagi między życiem zawodowym a prywatnym pracowników.

Analiza profilu działalności przedsiębiorstwa oraz zastosowanego modelu zarządzania czasem pracy na przykładzie wybranej organizacji

Branża telekomunikacyjna stanowi istotny segment nowoczesnej gospodarki, obejmując kompleksowy zakres działań związanych z przesyłaniem informacji na odległość przy wykorzystaniu zaawansowanych kanałów i technologii komunikacyjnych. W kontekście dynamicznego rozwoju cyfryzacji sektor telekomunikacyjny pełni fundamentalną rolę w zapewnieniu ciągłości funkcjonowania podmiotów gospodarczych, instytucji publicznych oraz społeczeństw, umożliwiając skuteczną komunikację i wymianę danych (Kłosowska, 2019). W literaturze przedmiotu definiuje się go jako integrujący technologie przewodowe oraz bezprzewodowe, które wspierają transfer danych, komunikację głosową, szerokopasmowy dostęp do Internetu oraz świadczenie różnorodnych usług multimedialnych, co jest niezbędne w erze społeczeństwa informacyjnego (Castells, 2010).

Przedsiębiorstwo wybrane do analizy działa w sektorze usług telekomunikacyjnych, świadcząc usługi z zakresu dostępu do sieci komórkowej, Internetu szerokopasmowego, telewizji kablowej oraz transmisji danych. Firma ta, obecna na polskim rynku od lat 90. XX wieku, jest jednym z kluczowych operatorów komórkowych w kraju. Poprzez stałe wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych oraz znaczące inwestycje infrastrukturalne przedsiębiorstwo umożliwia efektywną i szybką wymianę informacji w skali globalnej. Szerokopasmowy dostęp do Internetu, oferowany przez tę firmę, nie jest już wyłącznie standardem rynkowym, lecz stanowi fundament funkcjonowania współczesnych organizacji i społeczeństw cyfrowych, napędzając rozwój gospodarki opartej na wiedzy (OECD, 2019).

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi organizacja realizuje strategię silnego wsparcia rozwoju kompetencji pracowników. Przedsiębiorstwo oferuje szerokie spektrum działań podnoszących kwalifikacje, w tym szkolenia branżowe, kursy językowe oraz programy rozwoju kompetencji miękkich i technicznych. Równocześnie wdrożony został rozbudowany system benefitów pozapłacowych, obejmujący prywatną opiekę medyczną, dofinansowanie

ubezpieczeń na życie, karty lunchowe oraz elastyczne formy urlopów, takie jak urlop na żądanie, dodatkowe dni wolne oraz rozszerzone urlopy macierzyńskie. Ponadto programy motywacyjne, w tym premie i nagrody pieniężne, mają na celu zwiększenie zaangażowania oraz lojalności pracowników (Wojtowicz i Pyrek, 2008; Koziół i Pyrek, 2009).

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa ma charakter funkcjonalny, co oznacza podział na wyspecjalizowane działy, takie jak sprzedaż, obsługa klienta, IT, administracja czy HR, z jasno określonymi kompetencjami i zakresami odpowiedzialności. Kierownictwo jednostek składa się z menedżerów o wysokich kwalifikacjach i doświadczeniu, którzy sprawują nadzór nad realizacją celów strategicznych i operacyjnych. Współpraca między pracownikami a kadrami zarządzającą odbywa się na wielu poziomach – poprzez przypisywanie indywidualnych zadań oraz realizację projektów zespołowych, koordynowanych przez liderów poszczególnych działów (Calamari, 2020).

W zakresie zarządzania czasem pracy przedsiębiorstwo wykorzystuje zróżnicowane systemy ewidencji czasu pracy, z których podstawowym są systemy kart dostępu rejestrujące wejścia i wyjścia z budynków firmy. Tradycyjne papierowe listy obecności funkcjonują jako uzupełnienie systemów elektronicznych. Coraz większe znaczenie zyskują jednak zintegrowane rozwiązania cyfrowe, w tym aplikacje instalowane na komputerach firmowych, pozwalające na bieżącą kontrolę obecności i aktywności pracowników. Co więcej, wdrożona została aplikacja mobilna umożliwiająca zdalne logowanie i raportowanie czasu pracy, co jest szczególnie istotne w kontekście rosnącej popularności pracy hybrydowej i zdalnej.

Zastosowane narzędzia zarządzania czasem pracy pełnią nie tylko funkcję kontrolną, lecz również stanowią ważny element zwiększający efektywność operacyjną przedsiębiorstwa. Poprawiają bezpieczeństwo organizacji, gwarantują zgodność z obowiązującymi przepisami prawa pracy oraz umożliwiają efektywne planowanie zasobów ludzkich. Dają także możliwość monitorowania obciążenia pracą i elastycznego reagowania na dynamiczne potrzeby operacyjne, co jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności na rynku telekomunikacyjnym (Koziół i Pyrek, 2009).

Podstawy metodologiczne badań oraz opis próby badawczej

W badaniach naukowych określenie przedmiotu badań stanowi istotny etap w procesie konstruowania problematyki badawczej. Umożliwia sprecyzowanie, co

dokładnie będzie podlegało eksploracji oraz jakiego rodzaju dane należy zgromadzić i przeanalizować w celu odpowiedzi na sformułowane pytania badawcze.

W niniejszym opracowaniu przedmiotem badań było zarządzanie czasem pracy pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie funkcjonującym w sektorze telekomunikacyjnym (firma P).

Głównym celem badania była ocena efektywności stosowanych w organizacji metod zarządzania czasem pracy oraz identyfikacja potencjalnych obszarów wymagających optymalizacji.

Cele szczegółowe obejmowały analizę wpływu szkoleń z zakresu organizacji czasu pracy na efektywność działania pracowników, identyfikację skutków stresu, wynikającego z nieodpowiedniego planowania zadań, rozpoznanie barier ograniczających skuteczne zarządzanie czasem, a także ocenę aktualnie funkcjonujących narzędzi i strategii organizacyjnych w tym zakresie.

Badanie miało charakter ilościowy, a zastosowaną techniką było ankietowanie z wykorzystaniem standaryzowanego kwestionariusza ankiety. Dobór tego sposobu umożliwił zgromadzenie zróżnicowanych danych w relatywnie krótkim czasie, co czyni ją powszechnie wykorzystywaną metodą w badaniach z zakresu nauk społecznych i zarządzania. Zastosowany środek badawczy miał charakter sondażu diagnostycznego, którego celem było rozpoznanie aktualnego stanu zarządzania czasem w badanej firmie oraz ocena subiektywnych opinii pracowników na temat stosowanych rozwiązań.

Kwestionariusz ankiety, zawierający 14 pytań zamkniętych z kafeterią odpowiedzi, został udostępniony respondentom w formie elektronicznej w maju 2025 roku. Narzędzie badawcze zostało rozesłane na służbowe adresy e-mailowe pracowników firmy P wraz z informacją o celu badania, zasadach anonimowości oraz dobrowolności udziału. Respondenci wypełniali formularz samodzielnie, a dane zapisywały się automatycznie w systemie online.

W badaniu wzięło udział 51 osób, w tym 26 kobiet (51%) oraz 25 mężczyzn (49%). Struktura wiekowa respondentów została rozłożona następująco: 18–25 lat – 26 osób (51%), 26–35 lat – 14 osób (27,5%), 36–45 lat – 6 osób (11,8%), 46–55 lat – 2 osoby (3,9%), powyżej 55 lat – 3 osoby (5,9%). Pod względem wykształcenia dominowały osoby z wykształceniem średnim (23 osoby, 45,1%) oraz wyższym (21 osób, 41,2%). Wykształcenie zawodowe zadeklarowało 6 osób (11,8%), natomiast podstawowe – 1 osoba (2%). Zmienną istotną dla analizy była także długość zatrudnienia: 18 respondentów pracowało w firmie krócej niż rok (35,3%), 17 osób od 2 do 3 lat (33,3%), natomiast 16 osób powyżej 3 lat (31,4%). Za najbardziej reprezentatywną grupę uznano osoby zatrudnione powyżej roku,

z uwagi na ich dłuższy kontakt z organizacją oraz większe doświadczenie w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, co mogło przełożyć się na trafniejsze oceny efektywności zarządzania czasem.

Główny problem badawczy sformułowano w następujący sposób: Czy obecnie stosowane metody zarządzania czasem pracy w firmie P są wystarczająco efektywne? Problem ten rozwinęto poprzez sformułowanie trzech pytań badawczych:

- Jakie narzędzia i techniki zarządzania czasem są najczęściej wykorzystywane przez pracowników?
- Jak pracownicy oceniają efektywność stosowanych metod organizacji pracy?
- Jakie są główne bariery skutecznego zarządzania czasem pracy w analizowanej organizacji?

W ramach badania postawiono również główną hipotezę badawczą, zgodnie z którą aktualnie stosowane metody zarządzania czasem pracy w firmie P nie są w pełni efektywne, co może negatywnie wpływać na ogólną produktywność pracowników.

Hipotezy szczegółowe obejmowały następujące założenia:

- Najczęściej wykorzystywanymi narzędziami zarządzania czasem są elektroniczne kalendarze i techniki priorytetyzacji zadań.
- Znaczna część pracowników ocenia stosowane metody jako nieefektywne lub nie potrafi jednoznacznie ich ocenić.
- Do głównych barier w skutecznym zarządzaniu czasem należą: nadmiar obowiązków oraz brak motywacji i zaangażowania.

Zebrane dane pozwalają na sformułowanie wstępnych wniosków oraz rekomendacji dla dalszych, pogłębionych analiz. Przeprowadzone badanie dostarcza istotnych informacji o stanie organizacji pracy i efektywności wykorzystania czasu pracowników, a także ukazuje możliwe kierunki doskonalenia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Prezentacja i analiza wyników badań własnych

Celem przeprowadzonych badań było dokonanie oceny efektywności metod zarządzania czasem stosowanych w firmie P oraz identyfikacja potencjalnych obszarów wymagających usprawnień. Badanie zrealizowano w formie ankiety, której pytania dotyczyły zarówno ogólnych praktyk związanych z gospodarowaniem czasem pracy, jak i postrzegania tych praktyk przez pracowników.

W pierwszym pytaniu respondenci określali średnią liczbę godzin pracy w ciągu dnia. Największa grupa (54,9%) zadeklarowała pracę w wymiarze 8–10 godzin, 23,5% wskazało mniej niż 8 godzin, natomiast 21,6% – powyżej 10 godzin dziennie.

W kolejnym pytaniu oceniano, czy pracownicy otrzymują wsparcie przełożonych w zakresie zarządzania czasem. 17,6% respondentów odpowiedziało „zdecydowanie tak”, 23,5% – „tak”, natomiast 31,4% nie miało zdania, a odpowiedzi negatywne („nie” i „zdecydowanie nie”) stanowiły łącznie 27,5%.

Trzecie pytanie dotyczyło postrzegania efektywności obecnych metod zarządzania czasem stosowanych w firmie. Odpowiedzi rozłożyły się równomiernie: 13,7% wskazało „zdecydowanie tak”, 31,4% – „tak”, kolejne 31,4% – „nie miało zdania”, 21,6% – „nie”, a 2% – „zdecydowanie nie”. Uzyskane wyniki wskazują na brak jednoznacznej oceny efektywności stosowanych metod, co sugeruje potrzebę ich dalszego doskonalenia.

W odpowiedzi na pytanie o najczęściej stosowane narzędzia i techniki zarządzania czasem respondenci najczęściej wskazywali: elektroniczny kalendarz (66,7%), listy zadań wysyłane e-mailem (54,9%), priorytetyzację zadań (51%), delegowanie obowiązków (43,1%) oraz wykorzystanie oprogramowania do zarządzania projektami (25,5%). Najczęściej wskazywanym narzędziem był kalendarz elektroniczny, co potwierdza jego istotną rolę w organizacji pracy.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny zarządzania czasem przez przełożonych. Pozytywnie oceniło je 31,4% badanych, neutralnie – 58,8%, a negatywnie – 9,8%. Wyniki te wskazują na brak jednoznacznej oceny oraz potencjalną potrzebę zwiększenia kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania czasem.

Istotnym obszarem badania była również dostępność szkoleń z zakresu zarządzania czasem. Aż 66,7% respondentów uznało, że firma nie oferuje ich wystarczająco często, co wskazuje na konieczność intensyfikacji działań szkoleniowych.

Pracownicy zostali również poproszeni o wskazanie głównych przeszkód w efektywnym gospodarowaniu czasem pracy. Najczęściej wymieniano: nadmiar zadań do wykonania w ograniczonym czasie (58,8%), brak motywacji i zaangażowania (51%), częste przerywanie pracy przez pilne zadania (49%), nieefektywną komunikację wewnętrzną (27,5%) oraz niedostateczne wsparcie technologiczne (21,6%). Respondenci dostrzegają więc złożoną strukturę barier wpływających negatywnie na organizację pracy.

W pytaniu dotyczącym elastyczności planowania dnia pracy 21,6% pracowników odpowiedziało „zdecydowanie tak”, 35,3% – „tak”, 39,2% – „nie”,

a 3,9% – „zdecydowanie nie”. Zróżnicowane odpowiedzi mogą wskazywać na niejednolite doświadczenia pracowników oraz konieczność pogłębionej analizy uwarunkowań wpływających na możliwość elastycznego planowania pracy.

W zakresie przeciążenia zadaniowego 3,9% badanych doświadcza go codziennie, 27,5% – kilka razy w tygodniu, 54,9% – okresowo, a 13,7% – nigdy. Wyniki te potwierdzają potrzebę zindywidualizowanego podejścia do zarządzania obciążeniem pracą.

Kwestia odpoczynku w czasie pracy została oceniona następująco: 9,8% uznało przerwy za zdecydowanie wystarczające, 23,5% – za wystarczające, 23,5% nie miało zdania, natomiast 43,1% wskazało, że przerwy są niewystarczające. Dla zachowania zdrowia i produktywności niezbędne jest zapewnienie odpowiednich warunków do regeneracji.

Stres wynikający z braku czasu towarzyszy 11,8% pracownikom codziennie, 21,6% – kilka razy w tygodniu, 39,2% – okresowo, 21,6% – rzadko, a 5,9% – nigdy. Częstotliwość doświadczenia stresu może mieć wpływ na efektywność pracy oraz dobrostan psychiczny pracowników.

Ocena komunikacji w firmie pod względem zarządzania czasem ujawniła, że tylko 3,9% ocenia ją jako bardzo dobrą, 31,4% jako dobrą, 41,2% jako średnią, 21,6% jako słabą, a 2% jako bardzo słabą. Wyniki te jednoznacznie wskazują na potrzebę poprawy komunikacji organizacyjnej.

Na pytanie o wpływ efektywnego zarządzania czasem na zadowolenie z pracy 80,4% respondentów odpowiedziało twierdząco („tak” lub „zdecydowanie tak”), co potwierdza znaczenie tej kwestii dla satysfakcji zawodowej.

Ostatnie pytanie dotyczyło wykorzystywania opinii pracowników przy optymalizacji procesów zarządzania czasem. Tylko 25,5% badanych uznało, że ich opinie są brane pod uwagę, 35,3% – że nie, a 39,2% nie miało zdania. Może to wskazywać na potrzebę zwiększenia partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych.

Weryfikacja hipotez i zastosowanie badań w praktyce biznesowej

Badanie przeprowadzone w maju 2025 roku miało na celu ocenę skuteczności stosowanych w firmie P metod zarządzania czasem oraz identyfikację kluczowych barier w tym obszarze. W oparciu o uzyskane wyniki zweryfikowano trzy hipotezy badawcze.

Pierwsza z nich zakładała, że pracownicy najczęściej korzystają z narzędzi takich jak kalendarz elektroniczny oraz priorytetyzacja zadań. Hipoteza ta została częściowo potwierdzona – kalendarz elektroniczny rzeczywiście okazał się najczęściej wskazywanym narzędziem (66,7%), jednak zamiast priorytetyzacji na drugim miejscu znalazła się mailowa lista zadań (54,9%).

Druga hipoteza zakładała, że pracownicy oceniają obecne metody zarządzania czasem jako nieefektywne lub nie mają w tej kwestii wyrobionej opinii. Również ta hipoteza została częściowo potwierdzona – 31,4% respondentów nie miało zdania, tyle samo uznało metody za efektywne, natomiast 23,6% oceniło je jako nieefektywne. Brak wyraźnej dominacji ocen negatywnych wskazuje na zróżnicowaną percepcję efektywności obecnych rozwiązań.

Trzecia hipoteza dotyczyła identyfikacji głównych barier w efektywnym zarządzaniu czasem, którymi miały być nadmiar zadań oraz brak motywacji i zaangażowania pracowników. W tym przypadku hipoteza została w pełni potwierdzona – aż 58,8% badanych wskazało na nadmiar obowiązków, a 51% na niski poziom motywacji. Dodatkowymi barierami były częste przerywanie pracy (49%) oraz nieefektywna komunikacja i brak odpowiedniego wsparcia technologicznego.

Wnioski z badania wskazują na potrzebę usprawnienia systemów zarządzania zadaniami, zwiększenia dostępności i częstotliwości szkoleń z zakresu zarządzania czasem, poprawy komunikacji wewnętrznej oraz aktywniejszego angażowania pracowników w procesy decyzyjne dotyczące organizacji pracy.

Podsumowując powyższe rozważania, należy wskazać, iż główna hipoteza badawcza wskazująca, że obecne metody zarządzania czasem w firmie P nie są w pełni efektywne, może negatywnie wpłynąć na produktywność pracowników, została częściowo potwierdzona.

Większość pracowników korzysta z kalendarza elektronicznego (66,7%), co pozytywnie wpływa na organizację ich czasu pracy. Istnieje podział w ocenie efektywności powyższych metod – 31,4% nie ma zdania, a kolejne 31,4% uważa metody za efektywne, co sugeruje potrzebę doskonalenia procesów zarządzania czasem. Największą przeszkodą w zarządzaniu czasem był nadmiar zadań do wykonania w ograniczonym czasie – 58,8% oraz brak motywacji i zaangażowania – 51%, co wymaga optymalizacji procesów. Podjęcie działań, mających na celu doskonalenie procesów zarządzania czasem, może przynieść korzyści zarówno dla pracowników, jak i działalności całej firmy. Warto zastanowić się nad nowymi strategiami zarządzania czasem, które mogłyby skuteczniej wspierać efektywność i wydajność pracy zasobów ludzkich firmy.

W ramach rekomendacji należy wskazać pewne działania, aby metody zarządzania czasem w firmie P były bardziej efektywne i pomyślnie wpływały na wyższą produktywność pracowników. Należy wdrożyć odpowiednie i systematyczne szkolenia dla pracowników odnośnie do efektywnego wykorzystywania narzędzi zarządzania czasem. Dodatkowo warto rozważyć stworzenie odpowiednich programów motywacyjnych w codziennym wykonywaniu obowiązków, które mogą zwiększyć zaangażowanie i motywację pracowników, zwłaszcza w kontekście przeciwdziałania nadmiarowi zadań i słabnącej motywacji. Należy analizować i optymalizować procesy pracy, by dążyć do zminimalizowania nadmiaru zadań do wykonania w ograniczonym czasie. Firma P powinna wprowadzić uporządkowane metody zarządzania zadaniami, usprawnić komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa oraz zainwestować w nowe systemy i technologie, by zwiększyć efektywność i wydajność pracy swojego personelu.

Zakończenie

Efektywne zarządzanie czasem pracy należy obecnie do fundamentalnych determinant sprawnego funkcjonowania współczesnych organizacji. W dobie rosnącej złożoności środowiska pracy, postępującej cyfryzacji procesów oraz dynamicznych zmian gospodarczych umiejętność optymalnego wykorzystania dostępnego czasu staje się nie tylko kwestią indywidualnej produktywności pracowników, lecz również strategicznym zasobem organizacyjnym.

Właściwe planowanie, organizacja oraz monitorowanie czasu pracy przyczyniają się do poprawy efektywności operacyjnej, wzrostu jakości realizowanych zadań oraz lepszego wykorzystania zasobów ludzkich. Jednocześnie zarządzanie czasem pozytywnie wpływa na poziom satysfakcji zawodowej, redukcję stresu i wypalenia oraz równowagę między życiem prywatnym a zawodowym, co przekłada się na zwiększenie zaangażowania pracowników oraz ich długofalowe związanie z organizacją.

Współczesne podejścia do zarządzania czasem opierają się zarówno na wdrażaniu nowoczesnych narzędzi technologicznych, jak i na rozwijaniu kompetencji miękkich wśród pracowników i menedżerów. Szczególne znaczenie ma tutaj kształtowanie kultury organizacyjnej, która promuje efektywność, autonomię oraz odpowiedzialność za sposób organizacji własnej pracy.

W świetle przedstawionych rozważań efektywne zarządzanie czasem należy postrzegać nie tylko jako narzędzie operacyjne, ale również jako element strategiczny, determinujący konkurencyjność, innowacyjność oraz zdolność adaptacyjną

organizacji. Dlatego też powinno ono stanowić stały element polityki zarządzania zasobami ludzkimi oraz kultury zarządzania w nowoczesnych przedsiębiorstwach.

Bibliografia

- Calamari. (2020). *Digital HR – elektroniczna ewidencja czasu pracy jako narzędzie podnoszące efektywność*.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Wiley-Blackwell, Chichester.
- Kłosowska, A. (2019). *Telekomunikacja – podstawy teoretyczne i praktyczne aspekty rynku*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kozioł, W. (2011). Istota i determinanty dynamiki kapitału ludzkiego. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 17(1).
- Kozioł, L., Pyrek, R. (2009). Model systemu zarządzania czasem pracy w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 13(2).
- Nowak, M. (2023). Znaczenie monitorowania czasu pracy dla bezpieczeństwa i zgodności z przepisami prawa pracy. *Przegląd Prawa Pracy*, 4.
- OECD. (2019). *Digital economy outlook 2019*. OECD Publishing, Paris.
- Wojtowicz, A., Pyrek, R. (2008). Istota i modele czasu pracy. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 11(1).

Rozdział 5

Wpływ kobiet na zmiany w zarządzaniu – współczesne wyzwania i perspektywy

The impact of women on changes in management – contemporary challenges and perspectives

Małgorzata Skibińska, Wydział Nauk o Zarządzaniu, Społeczna Akademia Nauk

Streszczenie

Artykuł podejmuje temat rosnącej roli kobiet w zarządzaniu w kontekście współczesnych przemian społeczno-gospodarczych oraz zmian zachodzących na rynku pracy. Praca analizuje, w jaki sposób kobiety wpływają na style zarządzania, strukturę organizacyjną i kulturę korporacyjną, a także wskazuje na wartości i kompetencje, które wnoszą do organizacji. Omówiono główne wyzwania, przed którymi wciąż stoją kobiety w drodze do stanowisk kierowniczych, takie jak nierówności płacowe, stereotypy płciowe czy ograniczony dostęp do sieci biznesowych. Autorka przedstawia również aktualne trendy sprzyjające zwiększeniu udziału kobiet w zarządzaniu, w tym polityki równościowe, rozwój przywództwa inkluzywnego oraz zmiany oczekiwań społecznych wobec liderów. W artykule podkreślono, że większa obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych wpływa pozytywnie na innowacyjność, efektywność oraz etykę funkcjonowania organizacji. Tekst kończy się refleksją nad przyszłością zarządzania w świetle rosnącego znaczenia różnorodności i równouprawnienia w świecie biznesu.

Słowa kluczowe: kobiety w zarządzaniu, przywództwo, równość płci, różnorodność, kultura organizacyjna, przywództwo włączające, wyzwania biznesowe, style zarządzania, innowacje, ład korporacyjny

Summary

The article explores the growing role of women in management in the context of contemporary socio-economic transformations and changes in the labor market. It analyzes how women influence management styles, organizational structures, and corporate culture, while also highlighting the values and competencies they bring to organizations. The paper discusses the main challenges that women still face on their way to leadership positions, such as pay inequality, gender stereotypes, and limited access to business networks. Current trends supporting the increased participation of women in management are also presented, including equality policies, the development of inclusive leadership, and evolving social expectations of leaders. The article emphasizes that a greater presence of women in leadership roles has a positive impact on innovation, efficiency, and ethical standards within organizations. The text concludes with a reflection on the future of management in light of the growing importance of diversity and gender equality in the business world.

Keywords: women in management, leadership, gender equality, diversity, organizational culture, inclusive leadership, business challenges, management styles, innovation, corporate governance

Wprowadzenie

Zarządzanie we współczesnym świecie ulega dynamicznym przemianom, napędzanym przez globalizację, postęp technologiczny oraz zmieniające się oczekiwania społeczne wobec liderów i organizacji. W obliczu tych wyzwań kluczowe staje się efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, co w Europie i Polsce nabiera szczególnego znaczenia w kontekście niekorzystnych trendów demograficznych. Polska, podobnie jak wiele innych rozwiniętych krajów, zmaga się ze starzejącym i kurczącym się społeczeństwem. Choć w 2023 roku populacja osiągnęła szczyt 41 mln (wzrost z 38 mln w 1990 roku), głównie za sprawą napływu uchodźców z Ukrainy, prognozy ONZ wskazują na stały spadek. Szacuje się, że do 2050 roku

liczba ludności w Polsce może zmniejszać się o około 1% rocznie i osiągnąć poziom 35 mln mieszkańców.

Kurczenie się społeczeństwa bezpośrednio przekłada się na zmniejszającą się liczbę osób w wieku produkcyjnym. Mimo że obecnie zasoby siły roboczej są stosunkowo pokaźne (27 mln osób w wieku produkcyjnym w 2023 roku, w porównaniu do 25 mln w 1990 roku), przewiduje się, że do 2050 roku liczba ta spadnie do zaledwie 20 mln. Dodatkowo stopa bezrobocia w Polsce od ponad dekady utrzymuje się poniżej średniej europejskiej; w 2022 roku osiągnęła jeden z najniższych poziomów w Unii Europejskiej (3% w Polsce wobec 6% w UE-27). Te dane, w połączeniu z prognozami demograficznymi, wskazują na narastający problem. Przewiduje się, że do 2050 roku więcej osób będzie opuszczać rynek pracy niż na niego wchodzić (stosunek osób w wieku 15–24 lata do osób w wieku 60–64 lata zmniejszy się z 1,4 w 1990 roku do około 0,6 w 2050 roku). Taka sytuacja oznacza, że Polska w niedalekiej przyszłości może mierzyć się z deficytem pracowników (McKinsey & Company, 2020).

Jednym z istotnych trendów XXI wieku, mogących przeciwdziałać tym wyzwaniom, jest rosnąca rola kobiet na rynku pracy i w strukturach decyzyjnych. Pomimo zauważalnego postępu ich udział na najwyższych stanowiskach kierowniczych wciąż nie odpowiada w pełni ich potencjałowi i kompetencjom. Różnorodność płciowa w zarządzaniu przestaje być wyłącznie kwestią sprawiedliwości społecznej, stając się strategicznym czynnikiem wpływającym na innowacyjność, odporność oraz konkurencyjność organizacji. W obliczu konieczności efektywnego zarządzania talentami inkluzja kobiet staje się kluczowym elementem budowania silnych i adaptacyjnych przedsiębiorstw.

Warto podkreślić, że choć stopa zatrudnienia kobiet w Polsce (około 77,9% w grupie wiekowej 20–64 lata w 2023 roku w stosunku do średniej UE wynoszącej 75,3%) jest relatywnie wysoka (GUS, 2024c), to znaczna część kobiet pozostaje bierna zawodowo z powodu obowiązków rodzinnych i opiekuńczych. Według danych GUS z 2023 roku 724 tys. kobiet w wieku produkcyjnym pozostawało biernymi zawodowo z tego właśnie powodu (GUS, 2024a). Dodatkowo w Polsce tylko 8,3% kobiet pracuje w niepełnym wymiarze godzin, podczas gdy średnia unijna wynosi 27,9% (GUS, 2024a), co wskazuje na mniejszą elastyczność rynku pracy. Ta sytuacja często zmusza kobiety do całkowitej rezygnacji z aktywności zawodowej lub do pracy w pełnym wymiarze kosztem innych obowiązków.

Pełne włączenie kobiet na rynek pracy oraz do procesów zarządzania, uwzględniające ich specyficzne potrzeby, jest zatem niezbędne dla budowania organizacji przyszłości, które będą zarówno innowacyjne, jak i odporne na zmienne warunki

rynkowe. Kobiety wnoszą unikalną perspektywę, nowe style przywództwa oraz wartości, które lepiej odpowiadają na wyzwania zrównoważonego rozwoju i transformacji cyfrowej (Rosener, 1990). Wspieranie ich awansu jest zgodne z rekomendacjami międzynarodowych organizacji, takich jak Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ, b.d.) czy Komisja Europejska (KE, 2020), które podkreślają konieczność promowania równości płci jako elementu zrównoważonego rozwoju i wzrostu gospodarczego (Unia Europejska, 2022; World Economic Forum, 2024).

Celem niniejszego artykułu jest analiza wpływu rosnącej obecności kobiet na zmiany w zarządzaniu, identyfikacja kluczowych barier utrudniających ich awans oraz przedstawienie perspektyw i rekomendacji dla organizacji dążących do pełnego wykorzystania potencjału różnorodności płciowej w kontekście współczesnych wyzwań rynkowych i demograficznych. Analiza została przeprowadzona w oparciu o przegląd literatury naukowej, raportów instytucji krajowych i międzynarodowych oraz dostępnych danych statystycznych. Ponadto wykorzystano studia przypadków organizacji, które wprowadziły polityki wspierające różnorodność płciową, aby wskazać dobre praktyki oraz wyzwania związane z implementacją takich rozwiązań.

Teoretyczne podstawy badań nad rolą kobiet w zarządzaniu

Niniejszy rozdział ma na celu przedstawienie kluczowych definicji i koncepcji teoretycznych, które stanowią ramy dla analizy roli kobiet w zarządzaniu, ich stylów przywództwa, barier awansu oraz wpływu różnorodności płciowej na efektywność organizacji. Zrozumienie tych pojęć jest fundamentalne dla właściwej interpretacji przedstawionych danych i wniosków.

Zarządzanie i przywództwo, choć często używane zamiennie, stanowią odrębne, lecz komplementarne koncepcje. W kontekście roli kobiet w organizacjach istotne jest rozróżnienie tych pojęć i zwrócenie uwagi na ich ewolucję w literaturze naukowej.

Zarządzanie odnosi się do procesów planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania zasobów (ludzkich, finansowych, materialnych) w celu osiągnięcia celów organizacji. Jest to funkcja racjonalna, skoncentrowana na efektywności, utrzymaniu porządku i stabilności. Klasyczne definicje zarządzania, takie jak te F.W. Taylora czy H. Fayola, koncentrowały się na efektywności procesów i hierarchicznej strukturze. Współczesne ujęcia podkreślają adaptacyjność i dynamiczny

charakter zarządzania w zmiennym otoczeniu biznesowym (Drucker, 1954; Robbins i Coulter, 2018).

Przywództwo natomiast to zdolność do wpływania na innych, motywowania ich i kierowania w celu osiągnięcia wspólnych celów. W przeciwieństwie do zarządzania przywództwo często wiąże się z wizją, inspiracją, budowaniem zaufania i kształtowaniem kultury organizacyjnej. Współczesne teorie przywództwa, takie jak przywództwo transformacyjne, transakcyjne czy służebne, różnie akcentują jego aspekty. Przywództwo transformacyjne, często przypisywane kobietom, charakteryzuje się inspirowaniem podwładnych, stymulowaniem intelektualnym i indywidualnym traktowaniem pracowników, co przekłada się na ich zaangażowanie i rozwój (Bass i Riggio, 2006).

Pojęcia równości płci oraz różnorodności (*diversity*) są kluczowe dla zrozumienia kontekstu roli kobiet w zarządzaniu. Ich implementacja w organizacjach niesie za sobą wymierne korzyści, co potwierdzają liczne badania.

Równość płci (*gender equality*) oznacza równy status, równe szanse i traktowanie mężczyzn i kobiet we wszystkich sferach życia, w tym w miejscu pracy. Nie chodzi o bycie takim samym, lecz o równe wartościowanie cech, ról i zdolności obu płci. W kontekście zawodowym równość płci dotyczy m.in. równych płac za równą pracę, równych szans awansu, równego dostępu do szkoleń i elastycznych form zatrudnienia (European Institute for Gender Equality, 2023).

Różnorodność w organizacji odnosi się do obecności w zespole ludzi o odmiennych cechach, perspektywach i doświadczeniach. Obejmuje ona nie tylko płeć, ale także wiek, pochodzenie etniczne, narodowość, orientację seksualną, niepełnosprawność, wykształcenie, doświadczenie zawodowe czy styl myślenia. Włączanie różnorodności prowadzi do bardziej innowacyjnych rozwiązań, lepszego podejmowania decyzji i większej odporności organizacji na zmiany (Cox, 1993; Bendl i in., 2015).

Inkluzywność (*inclusion*) jest uzupełnieniem różnorodności i oznacza stworzenie środowiska, w którym każda osoba czuje się doceniana, szanowana i ma możliwość w pełni wykorzystać swój potencjał. Inkluzywność jest kluczowa, aby różnorodność faktycznie przekładała się na korzyści biznesowe, a nie była jedynie formalnym zbiorem różnic.

W literaturze przedmiotu opisano szereg barier utrudniających awans kobiet w strukturach organizacyjnych. Dwie z nich, metaforycznie określane, odgrywają szczególną rolę.

Szklany sufit (*glass ceiling*) to niewidzialna, często nieformalna bariera, która uniemożliwia kobietom i mniejszościom etnicznym osiągnięcie najwyższych stanowisk w hierarchii korporacyjnej, niezależnie od ich kwalifikacji, doświadczenia

i osiągnięć. Choć formalnie nie ma zakazu awansu, istniejące uprzedzenia, stereotypy, brak sieci wsparcia czy nieformalne praktyki rekrutacyjne blokują drogę na szczyt (Morrison i in., 1987; Oakley, 2000).

„Lepka podłoga” (*sticky floor*) opisuje zjawisko, w którym kobiety, w przeciwieństwie do szklanego sufitu, są „uwięzione” na niskich, słabo płatnych stanowiskach, często o niewielkim prestiżu, bez perspektyw awansu. Dotyczy to szczególnie zawodów sfeminizowanych, gdzie nie ma jasnych ścieżek kariery ani możliwości rozwoju kompetencji, co uniemożliwia im znaczącą poprawę statusu zawodowego i finansowego (Reskin i Roos, 1990; Titkow, 2007).

Kultura organizacyjna to zbiór wspólnych wartości, przekonań, norm, wzorców zachowań i założeń, które kształtują sposób funkcjonowania organizacji. Ma ona fundamentalny wpływ na możliwości awansu kobiet i wdrożenie polityk równościowych.

Kultura wspierająca różnorodność charakteryzuje się otwartością na różne perspektywy, docenianiem odmiennych stylów pracy i myślenia, brakiem nieświadomych uprzedzeń oraz promowaniem sprawiedliwych procesów rekrutacyjnych i awansowych. Ponadto aktywnie przeciwdziała stereotypom i tworzy środowisko, w którym wszyscy pracownicy, niezależnie od płci, mają równe szanse rozwoju (Schein, 2004).

Stereotypy płciowe w kulturze organizacyjnej – nawet jeśli formalnie firma deklaruje równość – nieformalne zasady i wzorce myślenia mogą utrzymywać dyskryminację. Przykładowo „idealny pracownik” może być nadal kojarzony z cechami tradycyjnie męskimi, a role zarządcze z męskimi atrybutami (Billing i Alvesson, 2000; Eagly i Carli, 2007). Prowadzi to do zjawiska, gdzie kobiety muszą działać wbrew oczekiwaniom, aby zostać uznane za liderów, co generuje dodatkową presję.

Badania naukowe i raporty branżowe jednoznacznie wskazują na liczne korzyści płynące z obecności kobiet na wysokich stanowiskach zarządczych. Zróżnicowane zespoły wprowadzają więcej innowacji, ponieważ łączą różne perspektywy i doświadczenia, co prowadzi do kreatywniejszych rozwiązań problemów.

Wiele analiz, w tym te prowadzone przez McKinsey & Company (2020) konsekwentnie wykazuje korelację między większym udziałem kobiet w zarządach a wyższymi wskaźnikami rentowności, zwrotu z kapitału i ogólnej wydajności finansowej.

Zespoły zróżnicowane płciowo podejmują bardziej przemyślane decyzje, są mniej podatne na błędy poznawcze i lepiej rozumieją potrzeby różnorodnych grup klientów.

Organizacje promujące równość płci często charakteryzują się wyższym morale, większą lojalnością pracowników i niższym wskaźnikiem rotacji. Pracownicy

czują się bardziej zaangażowani i docenieni w inkluzywnym środowisku (Hewlett, 2013).

Firmy postrzegane jako liderzy w zakresie różnorodności płciowej cieszą się lepszą reputacją, co przyciąga najlepszych kandydatów i wzmacnia ich pozycję na rynku (Randstad, 2023).

Kobiety w zarządzaniu – aktualny obraz

Obecność kobiet na stanowiskach kierowniczych stanowi kluczowy wskaźnik postępu społecznego i ekonomicznego, a jednocześnie odzwierciedla ciągłe wyzwania w dążeniu do pełnej równości płci w biznesie (Krzaklewska i Zielińska, 2021). Analiza danych z początku 2025 roku, zarówno na poziomie europejskim, jak i krajowym, ukazuje zróżnicowany, choć wciąż niewystarczający udział kobiet w procesach decyzyjnych.

Według najnowszych danych Europejskiego Instytutu ds. Równości Płci (EIGE) z początku 2025 roku obserwuje się pozytywny, choć powolny wzrost reprezentacji kobiet w zarządach dużych spółek giełdowych w Unii Europejskiej. Kobiety stanowią średnio 32% członków zarządów (EIGE, 2024), co oznacza znaczny wzrost w porównaniu z 18% odnotowanymi w 2015 roku (EIGE, 2023). Ten trend świadczy o rosnącej świadomości i działaniach na rzecz większej różnorodności płciowej na najwyższych szczeblach zarządzania w Europie. Warto jednak podkreślić, że tempo tych zmian wciąż jest niewystarczające, zwłaszcza biorąc pod uwagę rekomendacje wielu instytucji międzynarodowych oraz korzyści biznesowe wynikające ze zróżnicowanych zespołów zarządzających (Bendl i in., 2015; International Labour Organization, 2022).

Na tle Unii Europejskiej Polska wciąż pozostaje w tyle – odsetek kobiet w zarządach wynosi zaledwie 24% (EIGE, 2024). Jest to wynik niższy od średniej unijnej, co wskazuje na specyficzne bariery lub wolniejsze tempo zmian w polskim środowisku biznesowym. Co więcej, analiza stanowisk prezesów zarządów (CEO) ujawnia jeszcze większą dysproporcję. Raport Deloitte *Women in the boardroom. Budowanie kultury równości i włączającego przywództwa w radach nadzorczych i zarządach* omawia sytuację reprezentacji kobiet w zarządach i w radach nadzorczych na kilku płaszczyznach: społecznej, ekonomicznej, wymogów ustawodawczych i parytetów płci. Badanie ilościowe przeprowadzone przez Deloitte obejmuje 393 spółki z ponad 400 notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Analiza dotyczy blisko 3,5 tys. osób zasiadających w radach nadzorczych

i zarządach spółek. Aż 300 z nich pełni swoje funkcje w spółkach notowanych w indeksie WIG20, który stanowi elitę polskiego rynku kapitałowego. Dodatkowo raport uwzględnia ponad 750 osób zasiadających w radach nadzorczych i zarządach spółek notowanych w indeksie sWIG80, ponad 443 osób z indeksu mWIG40 oraz ponad 2 tys. osób związanych z firmami z innych indeksów. Jak się okazuje pomiędzy 2021 a 2023 rokiem odnotowano niewielki wzrost udziału kobiet na kluczowych stanowiskach decyzyjnych do poziomu 17%, czyli o 2 p.p. W ciągu dwóch lat odnotowano wzrost obecności kobiet w radach nadzorczych o 3 p.p. i obecnie wynosi 19%. W badanym okresie nie uległ zmianie udział kobiet na stanowisku przewodniczących rad nadzorczych i pozostał na poziomie 12%. Z kolei w zarządach utrzymał się wynik 14%, a na stanowisku prezesa zarządu 5% (Deloitte, 2024). W Polsce zaledwie 9% tych kluczowych ról jest obsadzonych przez kobiety (McKinsey & Company, 2024), natomiast w grupie spółek notowanych w indeksie WIG140 to jedynie 4,3% (Deloitte, 2024). Jest to szczególnie alarmujące, biorąc pod uwagę, że ponad 60% absolwentów kierunków ekonomicznych i menedżerskich w Polsce to kobiety (GUS, 2024c). Ta rażąca rozbieżność między wykształceniem a możliwościami awansu na najwyższe szczeble dowodzi istnienia pewnych ograniczeń, uniemożliwiających kobietom pełne wykorzystanie ich potencjału i kompetencji. Niska reprezentacja kobiet na stanowiskach CEO oraz w zarządach wpływa na kształtowanie polityk firmy i kulturę organizacyjną, które mogą w dalszym ciągu nie sprzyjać inkluzji i różnorodności (Billing i Alvesson, 2000). Brak wzorców kobiecego przywództwa w top management stanowi dodatkową przeszkodę dla młodszych pokoleń kobiet aspirujących do ról kierowniczych (Eagly i Carli, 2007).

Udział kobiet w zarządzaniu nie jest jednolity w różnych branżach, co podkreśla złożoność problemu i specyfikę sektorowych kultur organizacyjnych (Gutek, 2001).

W branżach tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn, takich jak technologia i przemysł ciężki, reprezentacja kobiet na stanowiskach zarządczych jest alarmująco niska, często poniżej 15% (Eurostat, 2024). Te sektory charakteryzują się często bardziej konserwatywną kulturą korporacyjną oraz mniejszą liczbą kobiet na niższych szczeblach, co utrudnia ich awans. Warto podkreślić, że niewielki udział kobiet w tych branżach jest również wynikiem ograniczonej liczby kobiet wchodzących na ścieżki edukacyjne i zawodowe związane z tymi dziedzinami, co tworzy barierę już na etapie rekrutacji do zawodu.

Nieco lepiej sytuacja wygląda w finansach i usługach profesjonalnych, gdzie kobiety stanowią około 30% kadry zarządzającej (Eurostat, 2025). Sektory te, choć nadal wymagające, częściej wdrażają polityki różnorodności i posiadają bardziej

rozbudowane programy rozwoju talentów. Wiele dużych instytucji finansowych oraz firm doradczych wprowadziło inicjatywy mentoringowe, programy szkoleniowe i cele dotyczące równości płci, co przyczynia się do poprawy sytuacji kobiet na stanowiskach kierowniczych.

Największy udział kobiet w zarządzaniu obserwuje się w sektorach związanych z edukacją, kulturą, zdrowiem oraz w organizacjach pozarządowych (NGO) – kobiety stanowią tam nawet 50–70% kadry kierowniczej (Eurostat, 2024). Jest to częściowo związane z historyczną obecnością kobiet w tych profesjach oraz kulturą organizacyjną, która często promuje bardziej elastyczne formy pracy i bardziej otwarte podejście do równości płci. Jednakże warto zauważyć, że wysokie wskaźniki reprezentacji kobiet we wskazanych sektorach często nie przekładają się na równie wysokie wynagrodzenia czy prestiż zawodowy, co wskazuje na istnienie innego rodzaju barier i wyzwań.

Sektorowa analiza uwypukla to, że postępy w zakresie równości płci w zarządzaniu nie są liniowe i wymagają zindywidualizowanych strategii, dostosowanych do specyfiki każdej branży. Ponadto skuteczne działania na rzecz równości powinny uwzględniać różnorodne aspekty – od edukacji i rekrutacji, przez kulturę organizacyjną, po politykę wynagrodzeń i promocji.

Bariery awansu kobiet w zarządzaniu

Mimo rosnącej świadomości oraz obserwowanych, choć powolnych, postępów w reprezentacji kobiet na stanowiskach zarządczych nadal istnieją głęboko zakorzenione bariery, które utrudniają ich pełny awans do najwyższych szczebli hierarchii organizacyjnej. Wyzwania te mają charakter strukturalny, kulturowy i społeczny, często wzajemnie się wzmacniając i tworząc złożony system przeszkód.

Głęboko zakorzenione stereotypy płciowe wciąż odgrywają istotną rolę w postrzeganiu kobiet jako liderów (Billing i Alvesson, 2000). Uprzedzenia te dotyczą zarówno predyspozycji do ról zarządczych (np. postrzegania kobiet jako mniej asertywnych, mniej zorientowanych na wyniki czy mniej racjonalnych), jak i kompetencji (np. podważania zdolności technicznych czy negocjacyjnych). Stereotypy te prowadzą do nieświadomych uprzedzeń w procesach rekrutacyjnych, oceny wyników oraz przydzielania zadań, często skutkując odmiennymi oczekiwaniami wobec mężczyzn i kobiet na tych samych stanowiskach. Kobiety są często zmuszone do „udowadniania” swojej wartości i kompetencji w znacznie większym stopniu niż ich mężczyźni koledzy (Eagly i Carli, 2007).

Dostęp do kluczowych sieci biznesowych i nieformalnych kręgów decyzyjnych jest niejednokrotnie decydujący dla rozwoju kariery, a kobiety są w nich znacznie słabiej reprezentowane. Wiele strategicznych decyzji, możliwości mentoringu czy rekomendacji awansowych ma miejsce poza formalnymi strukturami – podczas spotkań towarzyskich, kolacji biznesowych czy innych nieformalnych wydarzeń. Niższa obecność kobiet w tych środowiskach ogranicza ich widoczność, dostęp do kluczowych informacji oraz możliwości budowania relacji niezbędnych do awansu (Eagly i Carli, 2007).

Kluczową przeszkodą w awansie kobiet jest zjawisko szklanego sufitu (Oakley, 2000), którego definicja została przedstawiona w Rozdziale 2. Problem ten nie wynika z braku kompetencji, lecz z nierówności szans w procesach rekrutacyjnych i awansowych na prestiżowe oraz decyzyjne stanowiska. Często jest to konsekwencja nieświadomych uprzedzeń, utrwalonych wzorców myślenia o „idealnym liderze” oraz preferencji kandydatów podobnych do tych, którzy już pełnią najwyższe funkcje.

Zjawisko „lepkiej podłogi”, również zdefiniowane w Rozdziale 2, jest powszechne na niższych szczeblach organizacyjnych, a w szczególności w zawodach o małym prestiżu i niewysokim dochodzie, gdzie nie ma możliwości awansu (Titkow, 2007). W mocno sfeminizowanych profesjach brak jest bowiem szans na osiągnięcie kolejnych etapów na ścieżce kariery, a kobiety z reguły zostają na jednym stanowisku przez wiele lat, często aż do zakończenia aktywności zawodowej. Brak ścieżek rozwoju i awansu, szkoleń i kursów, które częściej oferowane są w zawodach powszechnie uważanych za męskie, potęguje to zjawisko. Górnik może zostać sztygarem, sprzątaczką pozostanie sprzątaczką. Sektory zatrudniające kobiety jako siłę roboczą to głównie przemysł lekki i spożywczy. Szwalnie i przetwórnictwo spożywcze nie oferują różnorodności stanowisk ani szkoleń zawodowych. Na awans nie mogą liczyć nianie ani kasjerki. Aby zwiększyć swoje zarobki czy móc marzyć o kierowniczych stanowiskach, panie te muszą zmienić branżę. „Lepka podłoga” istnieje także w zawodach powszechnie uważanych za męskie. Służby mundurowe otworzyły się co prawda na kobiety, które służą w wojsku i policji, natomiast awans jest tu zarezerwowany dla mężczyzn. Kobieta w najlepszym razie skończy w biurze przed komputerem, ewentualnie jako dyspozytorka lub rzeczniczka prasowa (Titkow, 2007).

Brak elastycznych form pracy, mimo ich rosnącej popularności, pozostaje poważną przeszkodą. Tradycyjne modele pracy, oparte na długich godzinach w biurze i sztywnych harmonogramach, utrudniają kobietom efektywne łączenie wymagań kariery z życiem osobistym i rodzinnym. W środowisku, gdzie fizyczna obecność w biurze jest synonimem zaangażowania, kobiety balansujące między pracą

zawodową a obowiązkami domowymi (często nieproporcjonalnie większymi) są stawiane w gorszej pozycji.

Kwestia obciążenia obowiązkami domowymi i opiekuńczymi stanowi fundamentalną barierę systemową. Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) z 2024 roku kobiety poświęcają dwukrotnie więcej czasu na pracę opiekuńczą – taką jak opieka nad dziećmi, osobami starszymi czy prowadzenie domu – niż mężczyźni (GUS, 2024b). Ta dysproporcja skutkuje zjawiskiem tzw. podwójnej zmiany, gdzie praca zawodowa stanowi jedynie część dnia kobiety. Ogranicza to czas i energię, które mogłyby zostać przeznaczone na rozwój kariery, networking czy dodatkowe projekty. Brak równowagi w podziale obowiązków domowych często decyduje o rezygnacji z awansu, ograniczeniu wymiaru pracy, a nawet czasowym lub trwałym wycofaniu się kobiet z rynku pracy (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2024).

W kontekście obciążenia kobiet obowiązkami domowymi i opiekuńczymi kluczową rolę odgrywają także stereotypy rodzinne, powielane przez pokolenia, które wpływają na oczekiwania wobec kobiet i wywierają na nie znaczną presję. Niepisane „zasady” często kształtują się w wyniku przekazywania wizji idealnej kobiety – matki, żony i opiekunki domowego ogniska (Titkow, 2007).

Wiele kobiet odczuwa silną presję ze strony bliskich, takich jak matki, teściowe czy babcie, które – same wychowane w tradycyjnych rolach społecznych – często nieświadomie wzmacniają przekonanie, że to kobieta jest główną odpowiedzialną za dom i rodzinę. Nierzadko słyszy się zwroty typu: „U nas w rodzinie zawsze kobieta zajmowała się domem”, „Kto, jak nie ty, dopilnuje dzieci?” czy „Mężczyzna ma pracować, a kobieta dbać o porządek”. Choć często nacechowane troską, takie narracje utrwalają model kobiety-gospodyni i utrudniają realizację ambicji zawodowych (Titkow, 2007).

Dodatkowo środowisko koleżeńskie i lokalna społeczność mogą wywierać presję na kobiety. Niewypowiedziane oczekiwania dotyczące perfekcyjnej matki, która zawsze znajdzie czas na opiekę nad dziećmi, przygotowywanie posiłków czy udział w szkolnych wydarzeniach, mogą wywoływać poczucie winy u kobiet decydujących się na intensywną karierę. Komentarze takie jak: „Kto zajmie się dziećmi, skoro ty ciągle pracujesz?” lub „Czy na pewno dasz radę z tym wszystkim?” pogłębiają rozdarcie między rolami i obciążenie psychiczną presją (Titkow, 2007). Te utrwalone, często nieświadome wzorce sprawiają, że nawet gdy partner jest gotów dzielić obowiązki, kobieta może czuć wewnętrzny przymus sprostania odziedziczonym oczekiwaniom.

Wzajemne powiązanie barier strukturalnych, kulturowych i społecznych tworzy złożony labirynt dla kobiet aspirujących do ról zarządczych. Zrozumienie

tych mechanizmów jest pierwszym krokiem do opracowania skutecznych strategii, które pozwolą na realne przełamanie istniejących ograniczeń i pełne wykorzystanie potencjału kobiet w zarządzaniu.

Styl zarządzania kobiet – cechy i efektywność

Współczesne wyzwania rynkowe, takie jak szybki rozwój technologii, rosnąca globalizacja oraz presja na zrównoważony rozwój i etykę biznesu, stawiają przed liderami nowe oczekiwania. W tym kontekście styl zarządzania często przypisywany kobietom okazuje się szczególnie skuteczny i adekwatny do potrzeb nowoczesnych organizacji.

Zgodnie z analizą McKinsey & Company z 2020 roku liderki wykazują szereg cech i kompetencji, które przekładają się na konkretne korzyści organizacyjne i wzrost efektywności zespołów. Styl zarządzania kobiet coraz częściej określany jest jako transformacyjny, wykracza poza tradycyjne, hierarchiczne modele i skoncentrowany jest na wspieraniu, angażowaniu i rozwoju ludzi, a nie jedynie na kontroli czy egzekwowaniu zadań.

Kobiety w zarządzaniu często charakteryzują się wyższym poziomem empatii i inteligencji emocjonalnej. Przekłada się to na lepsze rozumienie potrzeb pracowników, budowanie pozytywnych relacji i wspierającego środowiska pracy. Liderki empatyczne potrafią skuteczniej motywować zespoły, zmniejszać stres i przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu, co sprzyja wzrostowi produktywności i zaangażowania.

Styl zarządzania kobiet opiera się na otwartym dialogu, aktywnym słuchaniu oraz dążeniu do konsensusu. Taka postawa sprzyja transparentności i efektywnemu podejmowaniu decyzji. W środowisku, gdzie różnice zdań są nieuniknione, kobiety często pełnią rolę naturalnych mediatorów – łagodząc napięcia i wspierając integrację zespołu.

Dzięki spójności działań, etycznemu podejściu i umiejętnościom interpersonalnym kobiety-liderki skutecznie budują zaufanie – zarówno wśród pracowników, jak i partnerów biznesowych. Zaufanie jest fundamentem dla efektywnej współpracy, innowacji i odporności organizacji na kryzysy. Firmy, w których panuje kultura zaufania, charakteryzują się większą lojalnością pracowników i lepszymi wynikami.

Kobiety w zarządzaniu częściej wykazują silną orientację na aspekty ESG (*environmental, social, governance*) i CSR (*corporate, social, responsibility*). Ich podejście do biznesu często wykracza poza krótkoterminowy zysk i koncentruje się na długoterminowej wartości, zrównoważonym rozwoju, etyce i pozytywnym

wpływie na społeczeństwo i środowisko. W dobie rosnącej świadomości społecznej i presji regulacyjnej taka perspektywa jest kluczowa dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej i reputacji firmy.

Dowodem na efektywność tego stylu zarządzania są dane rynkowe. Zgodnie z prognozami i analizami z 2025 roku firmy z udziałem co najmniej 30% kobiet w zarządzie konsekwentnie osiągają wyższe wyniki finansowe niż ich konkurenci. Badania McKinsey & Company (2015, 2020, 2023), Credit Suisse (2019, 2021) czy Boston Consulting Group (2018–2019) potwierdzają korelację między różnorodnością płciową w zarządach a wyższym poziomem innowacyjności, rentowności i satysfakcji pracowników.

Styl zarządzania kobiet nie powinien być zatem postrzegany jedynie jako alternatywa wobec tradycyjnych modeli przywództwa, lecz jako nowoczesny i efektywny sposób kierowania, odpowiadający na aktualne potrzeby organizacji. To nie tylko kwestia różnic w podejściu – to także realna wartość dodana dla przedsiębiorstwa, jego kultury i wyników.

Przedsiębiorczość kobiet

Przedsiębiorczość kobiet w Polsce i na świecie jest dynamicznie rozwijającym się zjawiskiem, które ma coraz większy wpływ na gospodarkę oraz innowacyjność. Kobiety coraz śmielej decydują się na zakładanie własnych firm, przyczyniając się do tworzenia nowych miejsc pracy, wdrażania nowatorskich rozwiązań i budowania bardziej zróżnicowanego oraz odpornego ekosystemu biznesowego.

W Polsce dane z 2025 roku wskazują, że kobiety stanowią 38% wszystkich nowo założonych jednoosobowych działalności gospodarczych w Polsce w 2024 roku (Polski Instytut Ekonomiczny, 2025). To znaczący wynik, który potwierdza ich rosnącą obecność w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Wzrost ten świadczy nie tylko o ich niezależności ekonomicznej, ale również o wysokiej zdolności do identyfikowania nisz rynkowych i przekształcania ich w sukcesy biznesowe.

Szczególnie intensywny rozwój kobiecej przedsiębiorczości obserwuje się w sektorach takich jak e-commerce, usługi i edukacja. Branże te oferują relatywnie niskie bariery wejścia oraz większą elastyczność, co sprzyja łączeniu aktywności zawodowej z życiem prywatnym. W e-commerce kobiety z powodzeniem wykorzystują kompetencje z zakresu marketingu, sprzedaży i zarządzania relacjami z klientem, tworząc innowacyjne sklepy internetowe. W sektorze usług rozwijają działalność w obszarach takich jak doradztwo, coaching czy branże kreatywne. Również edukacja coraz

częściej staje się polem ich aktywności – zarówno poprzez tworzenie kursów online, jak i prowadzenie prywatnych placówek edukacyjnych.

Wzrost kobiecej przedsiębiorczości jest wspierany przez liczne instytucje i inicjatywy. Istotną rolę odgrywa tu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), oferująca szkolenia, doradztwo oraz fundusze dla rozpoczynających działalność gospodarczą. Oprócz środków publicznych dostępne są również fundusze inwestycyjne i programy mentoringowe, zapewniające zarówno wsparcie finansowe, jak i merytoryczne. Przykładami takich inicjatyw są program SheXO, skoncentrowany na wspieraniu kobiet na stanowiskach zarządczych, oraz Women in Tech, promujący obecność kobiet w branży technologicznej. Narzędzia tego typu nie tylko dostarczają kapitał, ale również umożliwiają budowanie sieci kontaktów, wymianę doświadczeń i dostęp do zasobów, które są kluczowe dla rozwoju biznesu i pokonywania systemowych barier.

Dynamiczny wzrost liczby kobiet-przedsiębiorców stanowi dowód ich ogromnego potencjału oraz chęci aktywnego kształtowania przyszłości gospodarki. To trend, który nie tylko wzbogaca rynek o nowe produkty i usługi, ale również przyczynia się do zmiany społecznych stereotypów dotyczących ról płci. Przedsiębiorcze kobiety stają się inspiracją dla kolejnych pokoleń, pokazując, że droga do samorealizacji, niezależności i sukcesu prowadzi także przez własną inicjatywę i odważne decyzje biznesowe.

Polityka równości i dobre praktyki

W obliczu rosnącej świadomości korzyści płynących z różnorodności płciowej w zarządzaniu, zarówno na poziomie regulacyjnym, jak i w sektorze prywatnym wdrażane są liczne inicjatywy mające na celu wspieranie awansu kobiet. Polityki równościowe i przyjęcie dobrych praktyk stają się kluczowymi narzędziami do przełamywania barier i budowania inkluzywnych środowisk pracy.

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/2381, znana również jako dyrektywa *Kobiety w zarządkach* (*Women on Boards Directive*), to przełomowy akt prawny, który ma za zadanie znacząco przyspieszyć wyrównywanie szans na najwyższych szczeblach korporacyjnych w całej Unii Europejskiej (Unia Europejska, 2022). Jej wejście w życie stanowi wyraźny sygnał, że Unia Europejska przestaje polegać wyłącznie na miękkich rekomendacjach i przechodzi do wiążących regulacji w celu osiągnięcia parytetu płci w biznesie.

Głównym celem dyrektywy jest przełamanie utrzymującego się szklanego sufitu, który uniemożliwia kobietom osiągnięcie najwyższych stanowisk kierowniczych

i nadzorczych. Zgodnie z jej zapisami od 2026 roku wszystkie duże spółki giełdowe w państwach członkowskich Unii Europejskiej będą musiały spełnić jeden z dwóch progów dotyczących reprezentacji kobiet: co najmniej 40% miejsc w radach nadzorczych lub 33% wszystkich stanowisk kierowniczych i nadzorczych – które obejmują zarówno stanowiska wykonawcze, jak i nie wykonawcze – muszą zajmować kobiety.

Wybór progu pozostaje w gestii państw członkowskich. Niezależnie od wybranego wariantu Dyrektywa wprowadza również wymóg transparentności procesów rekrutacyjnych. Firmy będą musiały jasno określać kryteria wyboru na stanowiska zarządcze i nadzorcze, a w przypadku równego poziomu kwalifikacji między kandydatami obu płci preferować kandydata płci niedostatecznie reprezentowanej. Ma to na celu zwalczanie nieświadomych uprzedzeń i promowanie merytokracji.

Wiążący charakter Dyrektywy stanowi silny impuls do systemowych zmian. Firmy nie będą już mogły pozwolić sobie na bierne podejście do kwestii różnorodności płciowej. Będą zmuszone do aktywnej polityki rekrutacyjnej i awansowej, która uwzględnia różnorodność płciową na każdym etapie. W praktyce oznaczać to będzie konieczność dokonania przeglądu i dostosowania procesów rekrutacyjnych, wyszukiwanie talentów kobiecych na rynku, budowania puli kandydatek oraz zapewnienia sprawiedliwego i transparentnego procesu selekcji.

Pracodawcy będą musieli inwestować w programy mentoringowe, szkolenia przywódcze i ścieżki kariery, które przygotowują kobiety do objęcia ról na najwyższych szczeblach. Spółki będą musiały regularnie raportować o postępach w osiągnięciu celów Dyrektywy, co stworzy presję publiczną i rynkową do przestrzegania nowych zasad.

Celem Dyrektywy jest nie tylko sprawiedliwość społeczna, ale także wzmocnienie konkurencyjności europejskich firm. Badania wielokrotnie potwierdzały, że bardziej zróżnicowane zarządy podejmują lepsze decyzje, są bardziej innowacyjne i wykazują wyższą rentowność. Wprowadzenie perspektywy kobiet do strategicznych decyzji korporacyjnych ma potencjał przełożyć się na lepsze wyniki finansowe i bardziej zrównoważony rozwój gospodarczy całej Unii. To krok w kierunku Europy, w której talent i kompetencje, a nie płeć, decydują o awansie.

Na gruncie krajowym, pomimo braku tak wiążących regulacji jak Dyrektywa UE, również zaobserwować można istotne działania wspierające różnorodność, a kluczową rolę w tym procesie odgrywają Kodeksy Dobrych Praktyk Giełdy Papierów Wartościowych (GPW). Choć mają charakter rekomendacji, ich wpływ na kształtowanie kultury korporacyjnej w polskich spółkach giełdowych jest znaczący. Pełnią funkcję drogowskazu, wyznaczając najlepsze standardy zarządzania i nadzoru korporacyjnego, do których powinny dążyć firmy notowane na giełdzie.

Kodeksy Dobrych Praktyk GPW zawierają szczegółowe wytyczne dotyczące różnorodności w organach spółek, co obejmuje zarówno rady nadzorcze, jak i zarządy. Rekomendacje te nie narzucają sztywnych kwot, ale silnie zachęcają spółki do wdrożenia polityk zapewniających odpowiednią reprezentację kobiet na stanowiskach zarządczych i w radach nadzorczych. Podkreślają potrzebę dywersyfikacji składu tych organów nie tylko pod względem płci, ale również doświadczenia, wiedzy i wieku.

Oprócz regulacji i rekomendacji coraz więcej firm na świecie i w Polsce wdraża konkretne dobre praktyki, które realnie wspierają awans kobiet i budują inkluzywną kulturę organizacyjną. Świadomi pracodawcy są przykładami liderów w tym obszarze, wprowadzając polityki mające na celu eliminację luki płacowej, gwarantując równą płacę za równą pracę oraz transparentne systemy wynagradzania, a także przeprowadzając regularne audyty płacowe, które pomagają identyfikować i korygować ewentualne dysproporcje. Inwestują również w programy mentoringowe i sponsoringowe, łączące kobiety z doświadczonymi liderami, którzy oferują im wsparcie w rozwoju kariery, budowaniu sieci kontaktów i pokonywaniu wyzwań. Dodatkowo wspomagają je specjalistycznymi szkoleniami i programami rozwojowymi, które przygotowują kobiety do objęcia ról kierowniczych. Wychodząc naprzeciw potrzebom pracowników, wdrażają elastyczne formy pracy, takie jak praca zdalna, elastyczne godziny czy możliwość pracy w niepełnym wymiarze godzin, co jest kluczowe dla kobiet, które często równoważą obowiązki zawodowe z życiem rodzinnym; takie działania umożliwiają kontynuowanie oraz rozwijanie kariery bez konieczności rezygnacji z ważnych ról prywatnych. Ponadto budują kulturę organizacyjną opartą na szacunku, otwartości i docenianiu różnorodności, eliminując stereotypy i nieświadome uprzedzenia. Te polityki i praktyki nie tylko przyczyniają się do zwiększenia liczby kobiet na stanowiskach zarządczych, ale także tworzą zdrowsze, bardziej innowacyjne i odporne organizacje. Stanowią dowód na to, że świadome działania są kluczowe w procesie transformacji zarządzania i wykorzystania pełnego potencjału różnorodności.

Podsumowanie i rekomendacje

Przyszłość zarządzania nierozzerwalnie wiąże się z dalszym zwiększaniem udziału i wpływu kobiet. Aby w pełni wykorzystać potencjał różnorodności płciowej, konieczne jest proaktywne wdrażanie strategii i rekomendacji, które przekształcą obecne wyzwania w realne szanse. Poniższe kierunki działań mają na celu nie tylko

zlikwidowanie istniejących barier, ale także budowanie inkluzywnego i efektywnego środowiska biznesowego, gotowego na wyzwania przyszłości.

Dążenie do równości płci w zarządzaniu musi być częścią szerszej strategii wspierania różnorodności kulturowej i ogólnie różnorodności w organizacjach. Inkluzywne środowisko, które docenia różne perspektywy – niezależnie od płci, pochodzenia etnicznego, wieku czy orientacji – jest bardziej innowacyjne i odporne na zmiany. Firmy powinny aktywnie promować kulturę, w której każda osoba czuje się wartościowa i ma możliwość pełnego rozwoju.

Kluczowe jest zapewnienie równego dostępu do awansu i szkoleń dla wszystkich pracowników. Oznacza to eliminację nieświadomych uprzedzeń w procesach rekrutacyjnych i promocyjnych, a także inwestowanie w programy rozwojowe, które przygotowują kobiety do obejmowania ról kierowniczych. Transparentne kryteria awansu i jasne ścieżki kariery powinny być normą, a nie wyjątkiem. Firmy powinny świadomie tworzyć możliwości rozwoju dla kobiet na każdym etapie ich kariery.

Specjalistyczne programy lidarskie dla kobiet odgrywają nieocenioną rolę. Oferują one nie tylko rozwój kompetencji miękkich i twardych, ale także budują sieci wsparcia, mentoringu i sponsoringu. Programy te często koncentrują się na wzmocnieniu pewności siebie, umiejętności negocjacyjnych oraz strategii zarządzania stresem, przygotowując kobiety do skutecznego funkcjonowania w wymagających środowiskach korporacyjnych. Inicjatywy takie jak SheXO czy Women in Tech powinny być rozwijane i naśladowane.

Promocja równości płci w zarządzaniu nie może być wyłącznie domeną kobiet, kluczowe jest zaangażowanie mężczyzn. Mogą oni pełnić rolę sprzymierzeńców, mentorów i sponsorów, aktywnie wspierając awans kobiet, kwestionując stereotypy i promując inkluzywne praktyki w swoich zespołach i organizacjach. Edukacja i świadomość w tym zakresie są niezbędne do stworzenia trwałej zmiany kulturowej.

W kontekście rosnącego znaczenia zrównoważonego rozwoju raportowanie danych ESG, w tym danych dotyczących różnorodności płciowej w zarządzaniu, staje się kluczowym narzędziem. Transparentność w tym zakresie pozwala firmom monitorować postępy, identyfikować obszary wymagające poprawy oraz komunikować swoje zaangażowanie interesariuszom. Inwestorzy, klienci i pracownicy coraz częściej oczekują od firm odpowiedzialnego podejścia do zarządzania, a różnorodność płciowa jest integralną częścią składową „S” (społecznej) w ESG.

Współczesne zarządzanie ewoluuje, a rola kobiet w tym procesie staje się coraz bardziej widoczna i doceniana. Jak wskazują dane i analizy, rola kobiet w zarządzaniu rośnie, co przynosi wymierne korzyści finansowe, społeczne i organizacyjne.

Firmy z większym ich udziałem na najwyższych szczeblach wykazują lepsze wyniki finansowe, są bardziej innowacyjne i lepiej radzą sobie z wyzwaniami.

Równość płci w zarządzaniu to nie tylko kwestia sprawiedliwości społecznej czy etyki, ale przede wszystkim strategiczna przewaga konkurencyjna. Inwestowanie w rozwój i awans kobiet nie jest już opcją, ale koniecznością dla tych organizacji, które chcą pozostać liderami na dynamicznym i konkurencyjnym rynku XXI wieku. Przyszłość należy do tych, którzy w pełni wykorzystają potencjał wszystkich swoich talentów, niezależnie od płci.

Bibliografia

- Bass, B.M., Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E., Mills, A.J. (2015). *The Oxford handbook of diversity in organizations*. Oxford University Press, Oxford.
- Billing, Y.D., Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work & Organization*, 7(3), 144–157.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: Budowanie kultury równości i włączającego przywództwa w radach nadzorczych i zarządach*. <https://www.deloitte.com/pl/pl/our-thinking/industry-thinking/raport-women-in-the-boardroom-the-polish-perspective.html> [dostęp: 17.10.2025].
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row, New York.
- Eagly, A.H., Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press, Boston.
- European Institute for Gender Equality (EIGE). (2023). *Gender equality index 2023*. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2023> [dostęp: 17.10.2025].
- Eurostat. (2024). *Jobs with the highest shares of women in Q3 2023*. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240304-1> [dostęp: 17.10.2025].
- Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2024a). *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*. GUS, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2024b). *Praca opiekuńcza i obowiązki domowe w Polsce – raport roczny*. GUS, Warszawa.

- Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2024c). *Równość szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy w Polsce*. GUS, Warszawa.
- Gutek, B.A. (2001). Women and paid work. *Psychology of Women Quarterly*, 25(4), 379–393.
- Hewlett, S.A., Marshall, M., Sherbin, L. (2013). How Diversity Can Drive Innovation. *Harvard Business Review*, 91(12), 30.
- International Labour Organization (ILO). (2022). *Women in Business and Management: The Business Case for Change*. <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-business-case-change> [dostęp: 17.10.2025].
- Krzaklewska, E., Zielińska, M. (2021). *Kobiety w zarządzaniu*. W: A. Gromkowska-Melosik (red.), *Gender w organizacji. Władza, struktury, zmiana* (189–208). Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters?utm> [dostęp: 17.10.2025].
- McKinsey & Company. (2024). *Women in the workplace 2024*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace> [dostęp: 17.10.2025].
- Morrison, A.M., White, R.P., Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Oakley, J.G. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321–334.
- Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. (2024). *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań – marzec 2024*. Centrum Rozwoju MŚP. <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-marzec-2024-1> [dostęp: 17.10.2025].
- Polski Instytut Ekonomiczny. (2025). *Kobiety założyły w 2024 r. ponad 103 tys. jednoosobowych firm*. Polski Instytut Ekonomiczny. <https://pie.net.pl/kobiety-zalozily-w-2024-r-ponad-103-tys-jednoosobowych-firm-38-proc-wszystkich-zalozonych-w-tym-roku-jdg/> [dostęp: 17.10.2025].
- Randstad (2023). *Workplace Well-being: The Gender Gap*. randstad.co.uk/market-insights/future-work/workplace-well-being-gender-gap [dostęp: 17.10.2025].
- Reskin, B.F., Roos, P.A. (1990). *Job queues, gender queues: Explaining women's inroads into male occupations*. Temple University Press, Philadelphia.

- Robbins, S.P., Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education, Harlow.
- Rosener, J.B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119–125.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass, San Francisco.
- Titkow, A. (2007). *Tożsamość polskich kobiet: Ciągłość, zmiana, konteksty*. Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Unia Europejska. (2022). Directive (EU) 2022/2381 of the European Parliament and of the Council of 23 November 2022 on improving the gender balance among directors of listed companies and related measures. *Official Journal of the European Union*, L 315, 44–55.
- World Economic Forum. (2024). *Global gender gap report 2024*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024> [dostęp: 17.10.2025].

Rozdział 6

Intersecting Perspectives: Synthesizing Literature Review and Research Results for Rural Tourism Management on a Regional Level

Zintegrowane podejścia: przegląd literatury i analiza wyników badań w zarządzaniu turystyką wiejską na poziomie regionalnym

Michał Roman, Warsaw University of Life Sciences, Institute of Economics and Finance, Department of Tourism, Social Communication and Counselling

Sergii Iaromenko, Poznań University of Economics and Business, Poland,

Department of Macroeconomics and Agricultural Economics

Arkadiusz Niedziółka, University of Agriculture, Krakow, Faculty of Agriculture and Economics, Department of Management and Economics of Enterprises

Streszczenie

Celem rozdziału było dokonanie przeglądu aktualnych publikacji naukowych oraz przedstawienie wyników własnych badań dotyczących zarządzania turystyką wiejską w regionie. W badaniu wzięło udział 427 respondentów, którzy wypełnili ankietę. Aby zbadać czynniki wpływające na podejmowanie decyzji o wyjeździe turystycznym, przygotowano pytania odnoszące się do następujących aspektów: cena, renoma miejsca docelowego, unikalność oferty turystycznej, bezpieczeństwo, promocja, opinie innych osób. Badania przeprowadzono w 2021 roku, a ich wyniki opracowano przy użyciu programu IBM SPSS Statistics 29. Dla każdej zmiennej – z wyjątkiem profilu respondenta – zastosowano skalę Likerta: 1 – nigdy, 2 – rzadko,

3 – często, 4 – bardzo często. Oznacza to, że respondenci oceniali, w jakim stopniu dane czynniki wpływają na wybór kierunku podróży. W pierwszym etapie wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana – odpowiedni dla danych nieparametrycznych, dotyczących czynników wpływających na decyzje turystów. Dla próby 427 respondentów surowe wyniki x_i , y_i zostały przekształcone na rangi $R(x_i)$, $R(y_i)$. Warto podkreślić, że planując podróż, turyści biorą pod uwagę następujące elementy: środek transportu, region, zakwaterowanie oraz rekomendacje innych osób. Czynniki takie jak planowanie, organizacja oraz późniejsza analiza podróży odnoszą się do efektywnego zarządzania turystyką. W niniejszym badaniu główną uwagę skupiono na zarządzaniu turystyką wiejską. Należy również uwzględnić ograniczenia badania, które dotyczą przede wszystkim doboru próby badawczej.

Słowa kluczowe: turystyka wiejska, zarządzanie, region, wyniki badań, perspektywy

Summary

The aim of the chapter was to review current scientific publications, as well as to present own research on rural tourism management on a regional level. The research involved 427 respondents who completed the survey questionnaire. To study the factors influencing decision-making about a tourist trip, we prepared questions according to the following factors: price, reputation of the destination, uniqueness of tourist offers, safety, promotion, opinion of other people. The research was conducted in 2021. We calculated the results in IBM SPSS Statistics 29. For each variable, except for the respondent's profile, a Likert scale was used: 1 – never, 2 – rarely, 3 – often, 4 – very often. This means that the respondents estimated the factors that have a significant impact on their choice of travel destination. In the first step, we used Spearman's rank correlation for non-parametric data that were factors influencing the tourist's travel decision. For our sample of 427 respondents, the raw scores x_i , y_i were converted to ranks $R(x_i)$, $R(y_i)$. It is worth noting that when planning a trip, tourists take into account the type of transport, region, accommodation, and recommendations of other people. Factors such as: planning, organizing, and then summarizing (trip analysis) concern efficient tourism management. In our study, we mainly paid attention to rural tourism management. The limitations of the conducted research should also be taken into account, which mainly concern the selection of the research sample.

Keywords: rural tourism, management, region, research results, perspectives

Introduction

The most popular forms of tourism in the world is rural tourism. Professional literature presents numerous definitions of rural tourism but there is no one definition of it that is universally accepted by all researchers (Rosalino et al., 2021; Golja & Paulišić, 2021). However, the vast majority of its definitions have common features. According to Martini, rural tourism has been recognized as an effort to refine the viability and the appeal of rural communities, mitigate demographic problems, decrease migration, and put up a variety of local resources (Martini et al., 2022). For rural development, rural tourism is a potential chance. It may decrease the poverty of society and help to achieve sustainable economic development at a local range (Wijijayanti et al., 2020). There can be many diversified agents of rural tourism development. Cultural heritage, lake districts, and mountain forests are being considered as the most significant natural values (Guizzard et al., 2021; Utami et al., 2023). Many people around the world, who work in cities and are to some extent separated from nature, treat their holidays in rural areas as a chance to escape to a different environment, namely to naturally valuable areas (Hao et al., 2021; Huete-Alcocer & Valero-Tévar, 2021). Moreover, rural tourism has become an alternative to urban tourism during the ongoing COVID-19 epidemic (Katsoni & Spyriadis, 2020; Vaishar & Šťastná, 2020). During the fast spread of Covid-19 pandemic, there was the deepest crisis in the world tourism sector in history (Kropinova, 2021). The economic position of the tourism industry faced devastating and unprecedented challenges.

Since 2004, the research regarding the rural tourism and its influence on the economic development of rural areas has been dynamic and important (Ruiz-Real et al., 2020; Lin et al., 2021). In rejuvenating rural regions, tourism mixed with rural resources and traditional products is of key importance (Ma et al., 2020; Yanan et al., 2024). The element of “added value” could be used in the development of rural tourism on a regional level (Obeidat, 2022; Ma & Su, 2024). It can be articulated by enhancing current tourist resources, both natural and cultural (Rosalina et al., 2023; Wang, 2022).

In addition to touristic values, and very good tourist infrastructure, another significant part in the development of rural tourism on a regional level includes its proper management (Han et al., 2021; Guan & Huang, 2022). Rural tourism management on a regional level can be analyzed from the perspective of various entities managing tourism services (Rosalina et al., 2021; Marco-Lajara et al., 2021; Robina-Ramirez et al., 2022). Activities of local authorities and social tourism

organizations can be included in the research on the aspects of rural tourism management on a regional level (Soeswojo et al., 2021; Wang & Sun, 2023).

Issues related to the management of rural tourism on a regional level, in addition to issues related to management concepts of organizations, are closely related to managing tourist services. The research often leads to marketing management of rural tourism, strategic management (Wu & Yang, 2023, Pilis et al., 2022), quality management (Švagždienė et al., 2020), and knowledge management (Rao et al., 2024).

The article has the following structure: the literature review consists of two parts. The first one, marked as 2.1 and called by the authors “Theoretical aspects of rural tourism management”, describes the most important concepts and forms of managing the development of rural tourism on a regional level. The authors focused on management concepts such as marketing management, strategic management, knowledge management and others. Additionally, it presents definitions of rural tourism, its popular types, and factors which influence its development. Part 2.2 of the article entitled “Managing rural tourism on a regional level” presents examples of entities that manage tourist services in rural areas and rural tourism management in the context of the idea of sustainable development. In the empirical part of the article, in subsection 3.1, an analysis of 432 scientific articles regarding rural tourism management on a regional level has been presented.

Literature review

Theoretical aspects of rural tourism management on a regional level

As discussed in the Introduction, rural tourism management is one of the most significant area in its development. Management can be understood, on the one hand, from the perspective of the management method and a selected concept and, on the other hand, from the perspective of the management entity in rural tourism (Leite et al., 2023). Through the mutual cooperation of organizations in rural tourism management processes, it is also possible to use a network approach (Apostolopoulos et al., 2020; Kabus, 2015). In this case, researchers are obliged to isolate the network structure covering the actors of rural tourism. They must also determine the content of the cooperation relationship between the actors and use appropriate structural measures in the analysis of social networks (Hartman et al., 2020; Valeri & Baggio, 2020).

Before discussing the theoretical aspects of rural tourism management on a regional level, it is necessary to explain the meaning of the concept of a tourism

region. A tourism region is a geographical region that primarily has common environmental characteristics. Tourism regions include, for example, coastal regions (de Freitas et al., 2020), they are being managed by different entities such as hotel and tourism services either in cities or in rural areas. Mountains are well known in the rural tourism development as well (Kelfaout et al., 2021). Apart from hiking and skiing in the mountains, tourists can also passively relax; therefore, mountain and lake regions are being taken as naturally valuable areas. These places are usually covered by law in many countries as, for example, national parks and landscape parks (Oleśniewicz et al., 2020; Zhao et al., 2022). Natural protected areas should be managed according to the rules of sustainable development.

In addition to the tourism region, the basic term in this article is rural tourism. The introduction presents its characteristic features, mainly landscape values. The definition of rural tourism can be presented as achieving economic and social development and regeneration which could benefit local people (Fang, 2020). Now, it is necessary to provide exemplary definitions of rural tourism and its basic forms. Rural tourism is defined as the presence of people in natural environments, rest and the desire to be together with people from different cultures, to go to rural settlements and stay in accommodation businesses specific to the places, to taste the foods and drinks of that region, to discover and experience the abstract and actual culture of that region (Akay, 2020). Rural tourism can also be described as a form of sustainable and responsible tourism that allows tourists and travelers to be involved in the daily local communities' life in rural settings that are commonly low-population, agriculture-dominated, have distinct traditional and cultural characteristics and are often poor and marginalized (Priatmoko et al., 2023; Brzozowska et al., 2023). The United Nations' World Tourism Organization defines rural tourism as a type of tourism activity with visitor's experience related to a wide range of products combined with nature based activities, agriculture, rural lifestyle, culture, angling, and sightseeing. The activities in rural tourism take place in non-urban areas with following characteristics: low population density, landscape and land-use dominated by agriculture and forestry, traditional structure and lifestyle (Šajin & Finer, 2023).

The overview of world literature defines the rural tourism as narrower concept than tourism in rural areas. According to European Union definition, rural tourism is a form of tourism in rural areas (Šajin & Finer, 2023). On the other hand, tourism in rural areas is the entire tourism economy in areas outside the cities. Additionally, tourism in rural areas may also include agritourism, ecotourism, cultural tourism, forest tourism, culinary tourism, and other types of tourism (Patterson & Turaex, 2020; Xiang et al., 2020;

Lin et al., 2021; Bhartwal & Sharma, 2022; Huang, 2023; Streifeneder et al., 2023; Weipeng & Chenlu, 2023; Togaymurodov et al., 2023; Roman & Grudzień, 2021).

Management of rural tourism on a regional level presents various concepts and management methods, regardless if it is one management entity or collaboration between two or more management organizations (Helgadóttir & Dashper, 2020).

It is important to point out the research and its issues in rural tourism management on a regional level within the framework of appropriate theoretical considerations and concepts. It can be focused exclusively on one management method like marketing management on a regional level (Kumar et al., 2022; Kabus, 2015). Table 1 presents examples of issues related to the management of rural tourism on a regional level.

Table 6.1. Sample research topics in the field of rural tourism management on a regional level (2019–2024)

Authors	Topic of survey	Place of research	Type of research method
C. Carreño, L.Y. Collado Socarrás, I. Pérez Hernández, M. Rodríguez Martínez (2019)	Rural tourism management based on local development and opinions of foreign tourists	Cuba	Diagnostic survey method Survey questionnaire with 384 foreign tourists vacationing in agritourism farms and sources of secondary information
W. An, S. Alarcón (2020)	Sustainable rural tourism	Analysis of scientific articles	Method of analysis and criticism of literature Analysis of 564 scientific articles
C.H. Chin, M.C. Lo, Z. bin Razak, P. Pasbakhsh, A.A. Mohamad (2020)	Relationship between tangible and intangible marketing activities in the range of tourism destinations.	Malaysia	Partial least squares structural equation modeling to perform latent variable and multi- group analyses (MGA). Case study – Sarawak state. questionnaire survey completed by 293 tourists
W. An, S. Alarcón (2021)	Developing a strategy related to the segmentation of the rural tourism market	Spain	Method of netnography, which is an online participatory observation technique Opinions of 1002 tourists from three online communities

Authors	Topic of survey	Place of research	Type of research method
Nurlena, R. Taufiq, Musadad (2021)	Managing the development of cultural tourism in the context of cultural development and social aspects,	Indonesia	In-depth interviews with the Head of Village Tourism Management and with village inhabitants Case study – Lombok village.
F.C. Abellán, J.A.G. González (2021)	Management of geographic information system. Determining the role of landscape, especially natural landscape, in using the region for tourist purposes.	Spain	The tool used to this end was ArcGis software, with which we designed layers, wherein the locations of the establishments and the trails are represented by dots and lines, respectively. Diagnostic survey method with Survey questionnaire. Carried out with 582 visitors in the region of Kastylia La-Mancha

The most important methods and concepts of rural tourism management on a regional level consist of marketing management, knowledge management, and strategic management. Marketing management concentrates on research on rural tourism related to product development and identification of tourists expectations (Helgadóttir & Dashper, 2020). Other research may be related to rural tourism: competitive strategy (Soyeswojo et al., 2021) or rural tourism product development strategy (Ramadhani et al., 2021). Rural tourism has been used as a valid developmental strategy in rural areas in many developed and developing countries (Liu et al., 2023). All issues related to strategic management in rural tourism on a regional level must be stated and considered as a viable strategy for strengthening of the regional development and an example of local entrepreneurship (Cunha et al., 2020). Knowledge management in rural tourism is also important in the organization and provision of tourism services (Guoyi et al., 2023).

Additionally, behavioral factors influence management and marketing of tourism destination (Constantoglou, 2020). Tourism destinations consist of elements such as price, image, accessibility, amenities, and attractions (Morrison, 2023; Lohmann & Panosso Netto, 2017). In this concept of destination, tourists have one of the key roles shaping the features of the destination. The individual decision-making process is based on attitudes toward the destination, perceptions with

input factors (socio-psychological, demographic, lifestyle, etc.), travel motivations (pull and push factors), and the image of the destination (Fletcher et al., 2018; Smallman & Moore, 2010). Tourist-based policy has to consider behavioral factors in managing and planning rural destination development (Tomić et al., 2019; Pujiastuti et al., 2017; Royo-Vela, 2009).

The management of rural tourism in the region in the context of sustainable development

According to the principles of sustainable development, rural tourism on a regional level has been developed worldwide. It has the combination of the economic, social, and environmental elements of a rural area. It is closely connected to space, people, and products with unique impact on the environmental and economic growth (Yang et al., 2021). Landscape protection is being considered as one of the most significant condition for the development of rural tourism on a regional level (Ayhan et al., 2020).

Numerous studies have demonstrated the importance of strategy and planning in sustainable regional development (Castanho, 2019; Arintoko et al., 2020; Codosero et al., 2020; Ariyani & Fauzi, 2023; Woyesa & Kumar, 2021; Huang et al., 2023; Janjua et al., 2023; Kabus & Dziadkiewicz, 2023). Sustainable development on a regional level largely concerns rural tourism. Its development is strictly connected with strategic planning as well (Guo et al., 2023; Saputro et al., 2023; Ma & Su, 2024). Effective strategic planning, as the first function of strategic management, is the basic activity aimed at achieving economic results. The sustainable development of rural tourism should emphasize the importance of social and economic values and it should enable achieving sustainable development goals (Wang et al., 2024).

The worldwide literature presents the role of local governments in joint tourism management with other entities and it shows the impact of overtourism on the local ecological environment and the dissatisfaction of local residents (Fletcher, 2019; Liu et al., 2019; Jover & Diaz-Para, 2019; López-Sanz et al., 2020). At present, the sustainability of rural tourism development is based on multi-faced issues (Antonietta, 2021; Polukhina et al., 2021). To the main functions of sustainable rural tourism belong the following aspects: the development of environmentally friendly agriculture, the restoration of traditional architectural heritage, the management of natural and cultural resources, and the promotion of the integration of local people with tourism in order to improve their quality of life (De Rosa et al., 2019).

It is significant to integrate rural suburban areas with tourists living on the outskirts of cities in rural tourism management (Zhang et al., 2020). Both management and marketing in sustainable tourism help in integrity, rational use of natural and cultural resources, and preservation of the natural potential for future generations (Abdo, 2021). The development strategy aims to enable a rural community to grow while preserving its traditional culture (Ayhan et al., 2020). Table 6.2 presents examples of issues related to the management of sustainable rural tourism on a regional level.

Table 6.2. Sample research topics in the field of sustainable rural tourism management on a regional level

Authors	Topic of survey	Place of research	Type of research method
J.M. Martin Martin, J.A. Salinas Fernandez, J.A. Rodriguez Martin, M.S. Ostos Rey (2019)	Analysis of the intensity of seasonality in a group of rural towns compared to urban towns and seaside in the same region	Spain	A synthetic indicator establishing a classification using the Pena distance method (DP2) – measuring disproportions between different areas. Case study – Andalusia
S. Zhang, Z. Sun, M. Wanglin, V. Vlasislav (2020)	The effect of sustainable rural tourism on rural society	China	Method of analysis and criticism of literature
R. Ciolac, T. Iancu, I. Brad, G. Popescu, D. Marin, T. Adamov (2020)	Managing sustainable agritourism in two mountain regions: In the context of a comparative analysis of two mountain regions: Italian and Romanian.	Romania – Italy	Diagnostic survey method with the use of multi-criteria analysis and questionnaire survey Use of statistical information from the National Statistical Institute and the Institute of Agricultural Tourism. Application of a survey questionnaire completed by 119 Italian and 285 Romanian owners of agritourism farms in the Trento Province in Italy and in the Asupeni Mountains in Romania
A. Wookhyun, S. Alarcón (2021)	Understanding tourist preferences and determinants influencing these preferences	Spain	Obserwacja w wirtualnej przestrzeni internetu 452 tourists in Madrid and Barcelona

Authors	Topic of survey	Place of research	Type of research method
N. Ćurčić, A.M. Svitlica, J. Brankov, Z. Bjeljac, S. Pavlović, B. Jandžiković (2021)	Participatory natural resource management	Serbia	Participatory rural appraisal (PRA) 36 inhabitants of one village in the Zlitor District
Y. Yang, M. Whitford, L. Lockstone-Binney (2024)	Reasons for the emergence of tourist enclaves including “second homes” and their potential threats to the sustainable development of urban areas.	China	Semi-structured interviews 34 owners of “second homes”

Sustainable rural tourism can be considered as a viable strategy for the strengthening of the regional development and an example of local entrepreneurship (Cunha et al., 2020). In the European Union countries and other non-EU European countries, as well as on other continents of the world, the development of rural tourism and its various forms on a regional level takes place in compliance with the principles of sustainable development. For example, rural tourism is developing dynamically in Spain, it includes various forms of accommodation and its primarily related to naturally valuable areas (López-Sanz et al., 2021). In Germany, rural tourism development is largely supported by LEADER Programme (Maroto-Martos et al., 2020). In Austria, rural tourism is also very well developed as in Germany. It develops primarily based on the values of the natural environment and the concept of sustainable development (Juschten & Hössinger, 2020). In Serbia, rural tourism is well developed, but is still an under-recognized tourist product at the national level (Dasić et al., 2020). Additionally, the weakness of rural tourism in Serbia, which is the quality of tourist services provided, has been revealed (Gajić et al., 2020). Regarding the regional development in China, both the government and local authorities are important in the management of rural tourism in the country. Combination of cooperation of local and central government authorities helps the fast development of tourist services in rural area. The next management rural tourism has been developed by coordinating tourism enterprises and residents with activities (Liu et al., 2020). Rural tourism has been developing vigorously, and rural community functions are becoming diversified in China (He et al., 2021). In managing rural tourism in Chinese regions, the government has an indirect role and local authorities have a direct role.

Methodology

The research is strictly connected with the management of rural tourism in the region. This study includes a survey with sociodemographic profile of the respondents. It obtained 427 answers. For researching factors influencing decision-making for tourist' travel, we prepared questions by factors: price, reputation of destination, uniqueness of tourist offers, safety and security, promotion, other people' opinion. These factors refer to tourism management, e.g., when planning and organizing a tourist trip. Particular importance was paid to planning and organizing a stay in rural areas. Our survey was conducted in 2021. We computed results in IBM SPSS Statistics 29. For every variable, except the respondent's profile, the Likert scale: 1 – never, 2 – rarely, 3 – often, 4 – very often, was used. It means that the respondents estimated factors which have significant impact on their choice to travel to a destination.

As the first step, we used *Spearman's Rank correlation* for non-parametric data which were factors influencing the tourist's travel decision. For our sample of 427 respondents, raw scores x_p, y_i were converted to ranks $R(x_p), R(y_i)$ and computed by formula:

$$rs = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2-1)},$$

where $d_i = R(x_p) - R(y_i)$ is the difference between two ranks in factors of each observation, n – number of observations (427 answers).

Correlation is significant at the level 0.01 (p-value <0.01). Interpretation of correlation in this study distinguishes positive (between 0 and more), negative (less than 0) direction, and strength between two variables: 0 – non-significant, 0 ± 0.3 – weak, 0.31 ± 0.5 – moderate.

As the second step, we built a linear regression for our factors which showed correlation between every variable: dependent variable – age of respondents, and independent variables from the previous stage. For this model, we used the formula:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon,$$

where y_i – dependent variable Age, x_i – independent variables, β_0 – intercept term, β – parameter vectors for estimation effects, ε – disturbance term.

For other factors such as mode of transport, travel frequency, and accommodation type, we used Pearson correlation coefficient for estimated two variables in our sample. As for Spearman's correlation coefficient, p-value for variables was

significant at the level 0.01 with the same strength of relationships and direction. This approach showed stronger correlation than Spearman’s R. Summarizing the last step of our study showed weak correlation between the variables.

Results and Discussion

Our questionnaire included questions related to travel factors for tourists, and we used Likert scale for assessment of tourists’ choices. The research also included tourist trips to rural areas. A tourist’s stay in the countryside influences the development of the region. Rural tourism has become increasingly popular among various tourists in recent years. Sociodemographic profile includes six characteristics (Table 6.3).

Table 6.3. Sociodemographic profile of the respondents

		N=427	%
Gender	Female	281	65.8%
	Male	146	34.2%
Age	18–24	158	37.0%
	25–34	59	13.8%
	35–44	77	18.0%
	45–54	76	17.8%
	55–64	31	7.3%
	over 65	2	0.5%
	up to 18	24	5.6%
Education	basic	29	6.8%
	basic vocational	143	33.5%
	higher	255	59.7%
Average month income	less than \$ 300	167	43.5%
	\$ 301–500	92	21.5%
	\$ 501–1,000	97	22.7%
	\$ 1,001–2,500	20	4.7%
	over \$ 2,500	32	7.5%

		N=427	%
Place of residence	city with over 200,000 residents	193	45.2%
	town from 10,000 to 50,000 residents	65	15.2%
	town with 100,000 to 200,000 residents	34	8.0%
	town with 50,000 to 100,000 residents	76	17.8%
	village	33	7.7%
	village up to 10,000 residents	26	6.1%

According to Kyriakaki et al. (2020), motivation factors for travel include groups of socio-psychological, demographic, financial, institutional, and organizational factors. For travel planning, the key factors are the price of service, tourist offers from tour operators, marketing tools influencing the targeted group of tourists, and safety aspects (Tsourgiannis et al., 2015). To summarize it, we put these factors in our survey, then found a correlation between two variables. For assessing the relationship among those factors, we used Spearman's rank correlation for the selected variables (Table 6.4).

Table 6.4. Spearman correlation for push-pull factors for tourist travel (n=427)

		Price	Reputation of destination	Uniqueness of tourist offer	Safe and security	Promotion	Other people opinion
Price	Correlation Coefficient	1,000	.446**	.234**	.370**	.325**	.272**
	Sig. (2-tailed)	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
Reputation of destination	Correlation Coefficient	.446**	1.000	.355**	.447**	.317**	.423**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.	<.001	<.001	<.001	<.001
Uniqueness of tourist offer	Correlation Coefficient	.234**	.355**	1.000	.336**	.246**	.264**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	.	<.001	<.001	<.001
Safe and security	Correlation Coefficient	.370**	.447**	.336**	1.000	.167**	.257**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.	<.001	<.001

		Price	Reputation of destination	Uniqueness of tourist offer	Safe and security	Promotion	Other people opinion
Promotion	Correlation Coefficient	.325**	.317**	.246**	.167**	1.000	.380**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	.	<.001
Other people opinion	Correlation Coefficient	.272**	.423**	.264**	.257**	.380**	1.000
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

According to Table 6.4, the price demonstrates a significant positive correlation with the reputation of the destination (0.446), indicating that destinations with better price strategies have a positive tourist's perception of services. Additionally, the price exhibits a weaker positive correlation with the uniqueness of tourist offers (0.234), implying that while cost may influence the tourist's choice, it is not the one determinant, with other factors such as distinctiveness also being considered.

The reputation of the destination shows strong positive correlation with safety and security (0.447) and the opinion of other people (0.423). Opinion of other people consists of reactions from social media with thoughts of other people about the destination or instruments of the 'word-of-mouth marketing'. These both variables are pivotal for the reputation shaping tourist's perception and decision-making process. This significant correlation with two variables suggests that destinations with positive perception and perceived as safe tend to also have a better reputation.

Marketing tool as the promotion of the destination demonstrates a moderate positive correlation with both the reputation of the destination (0.317) and the opinion of other people (0.380). This underscores the impact of marketing and promotional activities on the perception of the destination and influences tourist's decision-making.

We built a linear regression model (Table 6.5) and found that promotion, reputation of the destination, and other people's opinion are significant. Price has no significant impact on the destination choice in correlation with the age of the tourists. However, it can be correlated with average income of the respondents. Promotion has a positive and significant impact (0.287) indicating that higher level of marketing promotion correlates better with elder people. Age correlates negatively and significantly with the reputation of the destination. It suggests that the younger the respondents, the bigger the impact of the reputation of the destination.

The reputation of a place is very important. It is worth noting that during the COVID-19 pandemic, many tourists travelled to rural areas. Such travel destinations were often recommended by people who had already rested there and were looking for peace and quiet, away from other people.

Table 6.5. Linear regression model on variable Age for push-pull factors

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.511	.391		8.985	<.001
	Price	-.035	.114	-.016	-.306	.760
	Promotion	.531	.095	.287	5.588	<.001
	Reputation of destination	-.419	.121	-.201	-3.478	<.001
	Other people opinion	.304	.094	.169	3.237	.001
	Uniqueness of tourist offer	-.045	.095	-.024	-.471	.638
	Safe and security	-.274	.102	-.145	-2.686	.008

a. Dependent Variable: Age

Other people’ opinion in had positive correlation with age, and indicated that elder people are impacted by positive opinions of other people (0.169). Uniqueness of tourist offers is not significant regardless of the age of the respondents. Safety and security has significant and negative impact on age, indicating that perception of safety and security impacts elder people. The younger the respondents are, the lower the factor is in decision-making for tourists.

Table 6.6. Pearson correlation on tourist's preferences of the mode of transport, accommodation, travel frequencies

Correlations		Mode of transport	Travel frequency	Accommodation
Mode of transport	Pearson Correlation	1	.197**	-.212**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	424	424	424
Travel frequency	Pearson Correlation	.197**	1	-.149**
	Sig. (2-tailed)	<.001		.002
	N	424	427	427
Accommodation	Pearson Correlation	-.212**	-.149**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	.002	
	N	424	427	427

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Mode of transport positively correlates with travel frequencies (0.197) but negatively correlates with accommodation (-0.212). This suggests that certain modes of transport may be associated with higher travel frequency, with more convenient types of transport, while being less correlated with accommodation preferences. In total, this correlation is weaker than in Table 6.4.

Conclusions

It is worth noting that when planning a trip, tourists take into account the type of transport, region, accommodation, and recommendations of other people. Factors such as planning, organizing, and then summarizing (trip analysis) concern efficient tourism management. In our study, we mainly paid attention to rural tourism management.

The considerations presented in the article have certain theoretical and practical implications. The study constitutes an important contribution to knowledge, being one of the studies analyzing tourism management on a regional level. The presented considerations can provide decision-makers and government bodies (including tourism organizations) with more information about existing problems and challenges related to embedding tourism management on a regional level. Further research

is also necessary, conducted on a larger sample of surveyed people. Qualitative research can be conducted to correctly answer the questions:

1. What factors determine the development of the tourism sector in selected countries?
2. What are the barriers limiting the development of the tourism sector in selected countries?
3. What crises had the greatest impact on the lack of development of the tourism sector?
4. In what direction can rural tourism develop, taking into account the management functions?
5. How to plan your tourist trip to rural areas?
6. What should be the offer of rural tourism?

The research conducted is not without limitations. The criteria used in this research methodology for selecting articles for a detailed analysis of the subject literature could have led to the exclusion of several interesting works. Despite some limitations, the article provides an interesting starting point for future research. The methodology used in the article can be reconstructed using other indicators and the phenomenon under study can be assessed in a few years. Another proposal is to use the same indicators but different multi-criteria methods (e.g., analytical hierarchy method) to compare the obtained results.

According to the authors of the article, the issues discussed are topical. The main goal was to use current literature to write an article together and present own research. It was important to organize the concept of rural tourism management on a regional level. The issues raised are very extensive and the article does not exhaust them.

References

- Abdo, K. (2021). The Impact of Rural Tourism on the Development of Regional Communities. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*, 2021, 652463. <https://doi.org/10.5171/2021.652463>.
- Abellán, F.C., González, J.A.G. (2021). Landscape and Tourism as Tools for Local Development in Mid-Mountain Rural Areas in the Southeast of Spain (Castilla-La Mancha). *Land*, 10(2), 221. <https://doi.org/10.3390/land10020221>.
- Akay, B. (2020). Examining the rural tourism experiences of tourists in emerging rural tourism destination: Burdur Province, Turkey. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 29(2), 534–544. <https://doi.org/10.30892/gtg.29212-487>.

- An, W., Alarcón, S. (2020). How Can rural Tourism Be Sustainable? A Systematic Review. *Sustainability*, 12(18), 7758. <https://doi.org/10.3390/su12187758>.
- An, W., Alarcón, S. (2021). From netnography to segmentation for the description of the rural tourism market based on tourist experiences in Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100549. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100549>.
- Antonieta, I. (2021). Sustainability of rural tourism and promotion of local development. *Sustainable*, 13(16), 8854. <https://doi.org/10.3390/su13168854>.
- Apostolopoulos, N., Liargovas, P., Stavroyiannis, S., Makris, I., Apostolopoulos, S., Petropoulos, D., Anastasopoulou, E. (2020). Sustaining Rural Areas, Rural Tourism Enterprises and EU Development Policies: A Multi-Layer Conceptualisation of the Obstacles in Greece, *Sustainability*, 12(18), 7687. <https://doi.org/10.3390/su12187687>.
- Arintoko, A., Ahmad, A.A., Gunawan, D.S., Supadi, S. (2020). Community-based tourism village development strategies: A case of Borobudur tourism village area, Indonesia. *GeoJournal of Tourism and Geosities*, 29(2), 398–413. <https://doi.org/10.30892/gtg.29202-477>.
- Ariyani, N., Fauzi, A. (2023). Pathways toward the Transformation of Sustainable Rural Tourism Management in Central Java, Indonesia. *Sustainability*, 15(3), 2592. <https://doi.org/10.3390/su15032592>.
- Ayhan, Ç.K., Taşlı, T.C., Özkök, F., Tatlı, H. (2020). Land use suitability analysis of rural tourism activities: Yencie, Turkey. *Tourism Management*, 76, 103949. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.07.003>.
- Bhartwal, U., Sharma, N. (2022). Impact of standard cuisine practices in tourism in Rajasthan. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), 8562–8571. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.8070>.
- Brzozowska, A., Gross-Golacka, E., Grima, S., Kusterka-Jefmańska, M., Jefmański, B. (2023). A perspective on the benefits of diversity management in organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2).
- Carreño, C., Collado Socarrás, L.Y., Pérez Hernández, I., Rodríguez Martínez, M. (2019). Analysis of rural tourism management based on local development. *Cooperativismo Y Desarrollo*, 7(1), 54–63.
- Castanho, R.A. (2019). Identifying Processes of Smart Planning, Governance and Management in European Border Cities. Learning from City-to-City Cooperation (C2C). *Sustainability*, 11(19), 5476. <https://doi.org/10.3390/su11195476>.
- Chin, C.H., Lo, M.C., bin Razak, Z., Pasbakhsh, P., Mohamad, A.A. (2020). Resources Confirmation for Tourism Destinations Marketing Efforts Using

- PLS-MGA: The Moderating Impact of Semirural and Rural Tourism Destination. *Sustainability*, 12(17), 6787. <https://doi.org/10.3390/su12176787>.
- Ciolac, R., Iancu, T., Brad, I., Popescu, G., Marin, D., Adamov, T. (2020). Agri-tourism Activity – A “Smart Chance” for Mountain Rural Environment’s Sustainability. *Sustainability*, 12(15), 6237. <https://doi.org/10.3390/su12156237>.
- Codosero, R., Castanho, R.A., Fernández, J.C., Naranjo Gómez, J.M.N. (2020). Sustainable valuation of land for the development. Adding value with urban planning progress. A Spanish case study. *Land Use Policy*, 92(92). 104456. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104456>.
- Constantoglou, M. (2020). Destination Management in Lesvos, Greece. Characteristics, Preferences, Images, Satisfaction and Overall Experience. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 81–106.
- Cunha, C., Kastenholz, E., Carneiro, M.J. (2020). Entrepreneur in rural tourism: Do lifestyle motivations contribute to management practices that enhance sustainable entrepreneurial ecosystems? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.007>.
- Ćurčić, N., Svitlica, A.M., Brankov, J., Bjeljac, Ž, Pavlović, S., Jandžiković, B. (2021). The Role of Rural Tourism in Strengthening the Sustainability of Rural Areas: The Case of Zlakusa Village. *Sustainability*, 13(12), 6747. <https://doi.org/10.3390/su13126747>.
- Dasić, D., Živković, D., Vujić, T. (2020). Rural tourism in development function of rural areas in Serbia. *Ekonomika poljoprivrede*, 67(3), 719–739. <https://doi.org/10.5937/ekoPolj2003719D>.
- de Freitas, A., Achete, F., Vinzón, S.B. (2020). Charakterization of the Coastal Environment as a Baseline for Alternative Tourism Segments Development in Salinópolis. Pará. *World*, 1(3), 227–238. <https://doi.org/10.3390/world1030017>.
- De Rosa, M., McElwee G., Smith. R. (2019). Farm diversification strategies in response to rural policy: A case from rural Italy. *Land Use Policy*, 81, 291–301. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.11.006>.
- Fang, W.T. (2020). Tourism in Emerging Economies. The Way We Green, *Sustainable, and Healthy*. Springer, Taipei.
- Filimonau, V., Matyakubov, U., Allonazarov, O., Ermolaev, V.A. (2022). Food waste and its management in restaurants of a transition economy: An exploratory study of Uzbekistan. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 25–35. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.09.018>.
- Fletcher, R. (2019). Prologue. In: E. Cañada (eds.), *Tourism in the Geopolitics of the Mediterranean* (4–5). Alba Sud. Contrast Reports Serie, Barcelona.

- Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S. (2018). *Tourism: Principles and Practice*. Harlow, Pearson.
- Gajić, T., Petrović, M.D., Radovanović, M.M., Tretiakova, T.N., Syromiatnikova, J.A. (2020). Possibilities of turning passive rural areas into tourist attractions through attained service quality. *European Countryside*, 12(2), 179–192. <https://doi.org/10.2478/euco-2020-0010>.
- Golja, T., Paulišić, M. (2021). Managing-technology enhanced tourist experience: The case of scattered hotels in Istria. *Journal of Contemporary Management Issue*, 26(1), 63–95, <https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.1.5>.
- Guan, H., Huang, T.Z. (2022). Rural tourism experience: a bibliometric visualization review(1996–2021). *Tourism Review*, 78(3), 761–777. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2022-0147>.
- Guoyi, C., Jiansheng, Z., Wei, T., Shangmir, Z., Bangquan, Y. (2023). Customer knowledge management competence evaluation of agritourism enterprises by using the balanced scorecard and fuzzy-AHP: Evidence from Chengdu-Chongqing economic circle. *PLOS One*, 18(2), e0280482. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280482>.
- Guizzardi, A., Stacchini, A., Costa, M. (2021). Can sustainability drive tourism development in small rural areas? Evidences from the Adriatic. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(6), 1280–1300. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1931256>.
- Guo, S., Li, X., Cao, N., Wang, Y. (2023). The Impact of rural Tourism on the Poverty Vulnerability of Aging Rural Households. *Sustainability*, 15(8), 6800. <https://doi.org/10.3390/su15086800>.
- Hao, Z., Ye, D., Zenglin, H. (2021). Research on Spatial Patterns and Sustainable Development of Rural Tourism Destinations in the Yellow River Basin of China. *Land*, 10(8), 849. <https://doi.org/10.3390/land10080849>.
- Hartman, S., Wielenga, B., Heslinga, J.H. (2020). The future of tourism destination management: building productive coalitions of actor networks for complex destination development. *Journal of Tourism Futures*, 6(3), 213–218. <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2019-0123>.
- Helgadóttir, G., Dashper, K. (2020). 20 years of Nordic rural tourism research: a review and future research agenda. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21(1), 60–69. <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1823246>.
- He, Y., Gao, X., Wu, R., Wang, Y., Choi, B.-R. (2021). How does suitable rural tourism cause rural community development? *Sustainable*, 13(24), 13516. <https://doi.org/10.3390/su132413516>.

- Huang, J.-C., Wang, J., Nong, Q., Xu, J.-F. (2023). Using a Modified DANP-mV Model to Explore the Improvement Strategy for Sustainable Development of Rural Tourism. *Sustainability*, 15(3), 2371. <https://doi.org/10.3390/su15032371>.
- Huang, K. (2023). Big Data Based Optimization of Rural Ecotourism Industry Structure for a Smart City. *Journal of Testing and Evaluation*, 51(3), 1361–1374. <https://doi.org/10.1520/JTE20220056>.
- Huete-Alcocer, N., Valero-Tévar, M.A. (2021) Impact of Information Sources on Promoting Tourism in a Rural Region: The Case of the Roman Villa of Noheda. *Sustainability*, 13(14), 8038. <https://doi.org/10.3390/su13148038>.
- Janjua, Z.A., Krishnapillai, G., Rehman, M. (2023). Importance of the sustainability tourism marketing practises: an insight from rural community-based homestays in Malaysia. *Journal of Hospitality and Tourism Insight*, 6, 575–594. <https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2021-0274>.
- Jover, J., Diaz-Para, I. (2019). Gentrification, transnational and gentrification and touristification in Seville, Spain. *Urban Studies*, 57(15), 3044–3059, <https://doi.org/10.1177/0042098019857585>.
- Juschten, M., Hössinger, R. (2020). Out of the city – but how and where? A mode-destination choice model for urban–rural tourism trips in Austria. *Current Issues in Tourism*, 24(10), 1465–1481. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1783645>.
- Kabus, J. (2015). Marketing in Tourism. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 5(1).
- Kabus, J., Dziadkiewicz, M. (2023) Modern Management Methods in the Area of Public Housing Resources in the Community. *Sustainability*, 15(10), 7776.
- Kaptan, A.Ç., Cengiz, T.T., Özkök, F., Tatlı, H. (2020) Land use suitability analysis of rural tourism activities: Yenice, Turkey. *Tour Manag*, 76, 103949. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.07.003>.
- Katsoni V., Spyriadis, T. (Eds.). (2020). *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era*. Springer Proceedings in Business and Economics. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0>.
- Kelfaout, A., Rezzaz, M.A., Kherrou, L. (2021). Revitalization of mountain rural tourism as a tool for sustainable local development in Kabylie (Algeria), the case of Yakouren Municipality. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 34(1), 112–125. <https://doi.org/10.30892/gtg.34115-626>.
- Kropinova, E. (2021). Transnational and Cross-Border Cooperation for Sustainable Tourism Development in the Baltic Sea Region. *Sustainability*, 13, 2111, <https://doi.org/10.3390/su13042111>.

- Kumar, S., Valeri, M., Asthana, S. (2022). Understanding the relationship among factors influencing rural tourism: a hierarchical approach. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 385–407. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0006>.
- Leite, H.D.L.K., Binotto, E., Padilha, A.C.M., Hoeckle, P.H.D.O. (2023). Cooperation in rural tourism routes: Evidence and insight. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 83–46. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.09.005>.
- Lin, H.H., Ling, Y., Lin, J.-C., Liang, Z.-F. (2021). Research on the development of religious tourism and the sustainable development of rural environment and health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2731. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052731>.
- Liu, J., Cheng, H., Jiang, D., Huang, L. (2019). Impact of climate-related changes to the timing of autumn foliage colouration on tourism in Japan. *Tourism Management*, 70, 262–272. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.021>.
- Liu, C., Dou, X., Li, J., Cai, L.A. (2020). Analyzing government role in rural tourism development: An empirical investigation from China. *Journal of Rural Studies*, 79, 77–188. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.046>.
- Liu, Y.-L., Chiang, J.-T., Ko, P.-F. (2023). The benefits of tourism for rural community development. *Humanities and social science communications*, 10, 137. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01610-4>.
- Lohmann G., Panosso Netto, A. (2017). *Tourism Theory: Concepts, Models and Systems*. CABI, Wallingford.
- López-Sanz, J.M., Penelas-Leguía, A., Gutiérrez-Rodríguez, P., Cuesta-Valiño, P. (2020). Rural Tourism and the Sustainable Development Goals. A Study of the Variables That Most Influence the Behaviour of the Tourist. *Frontiers in Psychology*, 12, 722973. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722973>.
- López-Sanz, J.M., Penelas-Leguía, A., Gutiérrez-Rodríguez, P., Cuesta-Valiño, P. (2021). Sustainable Development and Rural Tourism in Depopulated Areas. *Land*, 10(9), 985, <https://doi.org/10.3390/land10090985>.
- Ma, X.L., Dai, M.L., Fan, D.X.F. (2020). Cooperation or confrontation? Exploring stakeholder relationship in rural tourism land expropriation. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1841–1859. <https://doi.org/10.1080/096669582.2020.1762622>.
- Ma, X., Su, W. (2024). Local government intervention in tourism-driven rural gentrification: Types and interpretative framework. *Tourism Management*, 100, 104828. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104828>.

- Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Ruiz-Fernández, L., Poveda-Pareja, E., Sánchez-García, E. (2021). Rural hotel resilience during COVID-19: the crucial role of CSR. *Current Issues in Tourism*, 25(7), 1121–1135. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.2005551>.
- Maroto-Martos, J.C., Voth, A., Pinos-Navarrete, A. (2020). The Importance of Tourism in Rural Development in Spain and Germany. In: E. Cejudo, F. Navarro (eds.). *Neoendogenous Development in European Rural Areas. Results and Lessons* (181–202). Springer Cham.
- Martin, J.M., Salinas Fernandez, J.A., Rodrigez Martin, J.A., Ostos Rey, M.S. (2019). Analysis of tourism seasonality as a factor limiting the sustainable development/of rural areas. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(96), 45–75. <https://doi.org/10.1177/109634801987668>.
- Martini, R., Soeryaningrum Agustin, E.S., Setiyono, B. (2022). The paradox of rural tourism and poverty alleviation. *Tourism*, 32(2), 87–105. <https://doi.org/10.18778/0867-5856.32.2.05>.
- Nurlena, N., Taufiq, R., Musadad, M. (2021). The socio-cultural impacts of rural tourism development: A case study of Tanjung Village in Sleman Regency. *Jurnal Kawistara*, 11(1), 62–74. <https://doi.org/10.22146/kawistara.62263>.
- Obeidat, W. (2022). Rural and traditional cafes and restaurants: anew emerging trend in domestic tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 15(1), 74–83. <https://doi.org/10.1108/WHAT-08-2022-0098>.
- Oleśniewicz, P., Pytel, S., Markiewicz-Patkowska, J., Szromek, A.R., Jandová, S. (2020). A Model of the Sustainable Management of the Natural Environment in National Parks – A Case Study of National Parks in Poland. *Sustainability*, 12(7), 2704. <https://doi.org/10.3390/su12072704>.
- Patterson, I., Turaex, H. (2020). Gastronomy tourism as an emerging niche market in Uzbekistan. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 3(1), 141–149. <https://doi.org/10.33083/joghat.2020.38>.
- Pilis, W., Kabus, D., Miciuła, I. (2022). Food Services in the Tourism Industry in Terms of Customer Service Management: The Case of Poland. *Sustainability*, 14(11), 6510.
- Polukhina, A., Sheresheva, N., Efremova, M., Suranova, O., Agalakova, O., Antonov-Ovseenko, A. (2021). The Concept of Sustainable Rural Tourism Development in the Face of COVID-19 Crisis: Evidence from Russia. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(1), 38. <https://doi.org/10.3390/jrfm14010038>.

- Priatmoko, S., Kabil, M., Akaak, A., Lakner, Z., Gyuricza, C., Dávid, L.D. (2023). Understanding the Complexity of Rural Tourism Business: Scholarly Perspective. *Sustainability*, 15(2), 1193. <https://doi.org/10.3390/su15021193>.
- Pujiastuti, E.E., Nimran, U., Suharyono, S., Kusumawati, A. (2017). The antecedents of behavioral intention regarding rural tourism destination. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 22(11), 1169–1181. <https://doi.org/10.1080/10941665.2017.1377270>.
- Ramadhani, R., Suswanta, S., Shaddig, S. (2021). E-Marketing of Village Tourism Development Strategy (Case Study in the Tourist Village Puncak Sosok. *Journal of Robotics and Control (JRC)*, 2(2), 72–77. <https://doi.org/10.18196/jrc.2255>.
- Rao, Y., Xie, J., Xu, X. (2024). Facilitating “migrant-local” tacit knowledge transfer in rural tourism development: A longitudinal case study, *Tourism Management*, 100, 104836, <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104836>.
- Robina-Ramirez, R., Medina-Merodio, J.A., Estriegana, R. (2022). What do urban and rural hotel managers say about the future of hotels after COVID-19? The new meaning of safety experiences. *Cities*, 120, 103492. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103492>.
- Roman, M., Grudzień, P. (2021). The Essence of Agritourism and Its Profitability during the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *Agriculture*, 11, 458. <https://doi.org/10.3390/agriculture11050458>.
- Rosalina, P.D., Dupre, K., Wang, Y. (2021). Rural tourism: A systematic literature review on definitions and challenges. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 134–149. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.03.001>.
- Rosalina, P.D., Dupre, K., Wang, Y., Darma Putra, I.N., Jin, X. (2023). Rural tourism resource management strategies: A case study of two tourism villages in Bali. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101194. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101194>.
- Royo-Vela, M. (2009). Rural-cultural excursion conceptualization: A local tourism marketing management model based on tourist destination image measurement. *Tourism Management*, 30(3), 419–428. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.013>.
- Ruiz-Real, J.L., Uribe-Toril, J., Gázquez-Abad, J., Valenciano, J.D.P. (2020). Rural tourism and development: Evolution in Scientific Literature and Trends. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 46(1), 1322–1346. <https://doi.org/10.1177/1096348020926538>.
- Sánchez-Ollero, J.-L., Garcia-Puzo, A., Mondéjar-Jiménez, J. (2021). Impacts of environmental sustainability measures on rural accommodation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(7), 1241, <https://doi.org/10.1177/1096348020986914>.

- Šajn, N., Finer, K. (2023). *Rural tourism*. EPRS | European Parliamentary Research Service.
- Saputro, K.E.A., Hasim, Karlinasari L., Beik, I.S. (2023). Evaluation of Sustainable Rural Tourism Development with an Integrated Approach Using MDS and ANP Methods: Case Study in Ciamis, West Java, Indonesia. *Sustainability*, 15(3), 1835. <https://doi.org/10.3390/su15031835>.
- Smallman, C., Moore, K. (2010). *Process Studies of Tourists' Decision-Making*. *Annals of Tourism Research*, 37(2), 397–422. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.10.014>.
- Soeswojo, D., Jeneetika, M., Dewi, L., Dewantara, M.H., Asparini, P.S. (2021). Tourism Potential and Strategy to Develop Competitive Rural Tourism in Indonesia. *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 5(2), 131–141. <https://doi.org/10.31940/ijaste.v5i2.131-141>.
- Streifeneder, T., Hoffmann, C., Corradini, P. (2023). The future of agritourism? A review of current trends of touristic commercialisation in rural areas. *The Annals of Regional Science*, 71, 93–113. <https://doi.org/10.1007/s00168-022-01126-w>.
- Stoddart, M.L., Catano, G., Ramos, H., Vodden, K., Lowery, B., Butters, L. (2019). Collaboration gaps and regional tourism networks in rural coastal communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(4), 625–645. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1694526>.
- Švagždienė, B., Perkumiene, D., Grigienė, J., Bilan, S. (2020). Characteristics of service quality evaluation in rural tourism sector: Case of the Baltic states (Lithuania, Latvia, Poland). *Transformations in Business & Economics*, 19, 495–510. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/111119>.
- Togaymurodov, E., Roman, M., Prus, P. (2023). Opportunities and Directions of Development of Agritourism: Evidence from Samarkand Region. *Sustainability*, 15, 981. <https://doi.org/10.3390/su15020981>.
- Tomić, S., Leković, K., Tadić, J. (2019). *Consumer behaviour: the influence of age and family structure on the choice of activities in a tourist destination*. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 755–771. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1579663>.
- Tsourgianis, L., Delias, P., Polychronidou, P., Karasavoglou, A., Valsamidis, S. (2015). Exploring the Factors Affecting Greek People to Make Vacation in Greece: A preliminary Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 19, 342–352. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00035-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00035-0).
- Utami, D.D., Dhewanto, W., Lestari, Y.D. (2023). Rural tourism entrepreneurship success factors for sustainable tourism village: Evidence from Indonesia. *Cogent*

- Business & Management*, 10(1), 2180845. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2180845>.
- Wang, L. (2022). Rural Tourism Resource Research Based on Multisensory and Geographic Information Big Data. *Journal of Sensor*, 2022(6), 1670571. <https://doi.org/10.1155/2022/1670571>.
- Wang, X., Huang, Y., Huang, K. (2024). How does social entrepreneurship achieve sustainable development goal in rural tourism destinations? The role of the legitimacy and social capital. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(7), 1262–1280. <https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2309546>.
- Wang, X., Sun, J. (2023). Land acquisition in rural tourism destinations: How social relations influence cooperative behaviours? *International Journal of Tourism Research*, 25(4), 402–415. <https://doi.org/10.1002/jtr.2576>.
- Weipeng, Z., Chenlu, C. (2023). The Development Countermeasures of Rural Ecotourism Under Rural Revitalization – A Case Analysis of Qingguanding Village of Pingtan County, Fujian Province. *Journal of Agriculture*, 13(7), 107–112. <https://doi.org/10.11923/j.issn.2095-4050.cjas2021-0214>.
- Wijijayanti, T., Agustina, Y., Winarno, A., Istanti, L.N. (2020). Rural tourism: A Local Economic Development, *Australian Accounting Business and Finance Journal*, 14(1), 5–13. <https://doi.org/10.14453/aabf.v14i1.2>.
- Wookhyun, A., Alarcón, S. (2021). Rural tourism preferences in Spain: Best-worst choices. *Annals of Tourism Research*, 89(6), 103210. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103210>.
- Woyesa, T., Kumar, S. (2021). Potential of coffee tourism for rural development in Ethiopia: a sustainable livelihood approach. *Environment, Development and Sustainability*, 23(6), 815–832. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00610-7>.
- Wu, J., Yang, T. (2023). Service attributes for sustainable rural tourism from online comments: Tourists satisfaction perspective. *Journal of Destination Marketing & Management*, 30, 100822. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2023.100822>.
- Valeri, M., Baggio, R. (2020). Italian tourism intermediaries: a social network analysis exploration. *Current Issues in Tourism*, 24(9), 1270–1283. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1777950>.
- Vaishar, A., Štastná, M. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on rural tourism in Czechia Preliminary Considerations. *Current Issues in Tourism*, 25(2), 187–191. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1839027>.
- Yang, Y., Whitford, M., Lockstone-Binney, L. (2024). Reconceptual urban space with second home tourism: The emergence of an urban second-home tourism

- enclave. *Annals of Tourism Research*, 105, 103708. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103708>.
- Yanan, L., Ismaili, M.A., Aminuddin, A. (2024). How has rural tourism influenced the sustainable development of traditional villages? A systematic literature review. *Heliyon*, 10(4), E25827. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25627>.
- Yang, I., Yung, R., Chen, M.-H., Su, C.-H., Zhi, Y., Xi, J. (2021). Effects of rural revitalization on rural tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 47, 35–45. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.008>.
- Xiang, C., Xiao-gin, J., Yin, L. (2020). Study on the rural ecotourism resource evaluation system. *Environmental Technology & Innovation*, 20, 101131. <https://doi.org/10.1016/j.eti.2020.101131>.
- Zhang, S., Sun, Z., Ma, W., Valentinov, V. (2020). The Effect of Cooperative Membership on Agricultural Technology Adoption in Sichuan, China. *China Economic Review*, 62, 101334. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2019.101334>.
- Zhao, L., Du, M., Du, W., Guo, J., Liao, Z., Kang, X., Liu, Q. (2022). Evaluation of the Carbon Sink Capacity of the Proposed Kunlun Mountain National Park. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 9887. <https://doi.org/10.3390/ijerph19169887>.

Rozdział 7

Navigating the Challenges of Promoting Niche and Unknown Tourism Destinations for Hospitality Management Purposes in Ghana

Pokonywanie wyzwań związanych z promowaniem niszowych i mało znanych destynacji turystycznych w Ghanie na potrzeby zarządzania hotelarstwem

Harrietta Akrofi-Ansah, Kumasi Technical University, Ghana, Faculty of Applied Sciences and Technology, Department of Hotel Catering and Institutional Management

Elisabeth S.B. Koomson, Warsaw University of Life Sciences, Management Institute

Commey Vida, Kumasi Technical University, Ghana, Faculty of Applied Sciences and Technology, Department of Hotel Catering and Institutional Management

Ashley Irene, Kumasi Technical University, Ghana, Faculty of Applied Sciences and Technology, Department of Hotel Catering and Institutional Management,
Hanna Górską-Warsewicz, Warsaw University of Life Sciences, Management Institute

Streszczenie

Promocja destynacji turystycznych w Ghanie od lat napotyka na trudności. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie sposobów radzenia sobie z różnymi

wyzwaniami, które osłabiają promocję niszowych i mało znanych, choć potencjalnie atrakcyjnych destynacji turystycznych w Ghanie. Rozdział zawiera omówienie kluczowych zagadnień, takich jak ocena hoteli, jakość usług na rynku niszowym, wyzwania związane z promocją rynku i destynacji niszowych, wpływ niestabilności cen na działalność turystyczną i hotelarską oraz ścieżki rozwoju i promocji rynku niszowego, które mogą stanowić szansę na dywersyfikację procesów zarządzania w branży hotelarskiej. Ghana posiada wiele potencjalnie atrakcyjnych destynacji, które można rozwijać i promować w celu przynoszenia korzyści ekonomicznych lokalnym społecznościom. Niemniej jednak konieczne jest wdrożenie praktycznych działań, takich jak świadome przydzielanie budżetu na działania rozwojowe i promocyjne przez Ghańską Agencję Turystyki (GTA), aby przyspieszyć rozwój niszowych i nieznanymi destynacji w całym kraju.

Słowa kluczowe: Ghana, zarządzanie hotelarstwem, destynacje turystyczne, promocja niszowa

Summary

Promotion of tourism destinations in Ghana has been challenging over the years. The purpose of the chapter is to underscore the navigation of the various challenges that undermine the promotion of niche and unpopular yet potentially viable tourism destinations in Ghana. The chapter provides discussions on key issues such as rating of hotels, service delivery in the niche market, challenges undermining promotion of the niche market and destinations, impact of price instability on tourism and hospitality businesses, and pathways toward promoting and developing the niche market to provide diversification opportunities to hospitality management processes. Ghana has several potentially viable destinations that can be developed and promoted to generate economic benefits for communities. Nonetheless, practical measures such as conscious budgetary allocation for development and promotional activities must be implemented by the GTA to accelerate development of niche and unknown destinations across the country.

Keywords: Ghana, hospitality management, tourism destinations, niche promotion

Introduction

The global outlook of the tourism industry is not entirely different from the sub-Saharan context (Thommandru et al., 2023). The industry has been a major foundation of several economies including Ghana, Kenya, Morocco, South Africa, Tanzania, Rwanda, and Egypt. From the Ghanaian context, the tourism industry is seen as a major contributor of economic growth contributing USD 170 billion to GDP in 2021 alone (Anandene, 2024). Although Covid-19 had a negative impact on the sector, causing a nearly 80% decline in both international tourist arrivals and domestic trips; nonetheless, the industry has bounced back in the aftermath of pandemic reaching 1.2 million international arrivals and 6 million domestic trips in 2024 (Nartey, 2025). Ghana's tourism industry is significantly shaped by diverse products and services cutting through culture and heritage, man-made attractions, natural wonders, food, art and gallery, ecology, education, accommodation, among others. Investment in the hospitality sector in Ghana is reaching greater heights underscoring the development of top class and high-rank hotels, restaurants, pubs, casinos among others. The vibrant highlife in major cities such as Accra, Kumasi, Tema, and Takoradi also enhances the tourism potential of Ghana. Ghana has over the years witnessed significant boost in tourism and hospitality education focusing on bridging the gap between academia and industry through provision of skilled, quality, and competent workforce.

Management of tourism and hospitality businesses in Ghana are now shifting toward efficiency. Thus, varied management processes and frameworks geared toward improving performance and sustainability of the industry are now adopted by industry practitioners. These management processes and frameworks cut across strategic management, financial management, resource management, human resource management, supply chain management and logistics, technology and innovation, among others (Vorodam et al., 2025). Efforts toward enhancing management efficiency in the industry have been made through tourism and hospitality education; nonetheless, several niche destinations that broaden the scope and competitiveness as well as development of the hospitality sector are still very abundant in Ghana. Ghana's tourism product currently revolves around heritage destinations, beaches, and natural wonders such as waterfalls, wildlife, and eco-parks (Sanful et al., 2024). Areas such as culture (example, festivals), food and culinary tourism, art and gallery, etc., still remain niche attracting few tourists. While these tourism elements and products can be developed, promoted, and markets to expand the hospitality sector, little research has been carried out to situate the challenges and pathways to

navigate the challenges undermining promotion of these niche products to expand the tourism and hospitality sectors. This study was therefore set out to resolve this theoretical gap to investigating:

1. Various challenges that undermine promotion of niche and unknown tourism destinations in Ghana.
2. Pathways to promote niche and unknown tourism destinations for hospitality management purposes in Ghana.

The chapter, which is based on primary research, is divided into seven sections which include introduction which highlights the background information and research gap, literature review which underscores discussions on current literatures on the thematic focus of the chapter, methodology which underpins appropriate methods and data applied in the study, results, discussions, conclusions and limitations, as well as directions for future studies.

Literature Review

The tourism and hospitality industry in Ghana has drawn a lot of attention underscoring areas such as hotels ratings, destination and tourist attraction management, niche tourism products and services, service delivery, dynamics in the tourism and hospitality sector relative price stability, among others. For example, Danso et al. (2020) examined Ghana's hotel industry focusing on challenges of star-rated hotels, and the way forward in the aftermath of the Covid-19 pandemic. Danso et al. (2020) observed an interesting trend where the classification of hotels in Ghana was clustered between 3 and 2 star-rated hotels. The numbers of 4 to 5-star rated hotels were generally low. Moreso, 4 to 5-star hotels were found in Accra, the capital city. Nearly 70% of 3 to 2-star hotels were also found in Accra and Kumasi. While 2 to 1 star-rated hotels were spread across the country. According to Danso et al. (2020), the hotel facet of the hospitality and tourism industry is making strides in terms of service quality, customer service, customer care, and other service delivery dimension; nonetheless, innovation and capital-intensive investment is still lacking. Thus, most 3 to 2-star rated hotels lack the required innovations and technology investment drive to reach international levels. This narrative is supported by Agbenyegah and Neequaye (2024) whose study also focused on exploring the barriers within Ghana's tourism and hospitality industry. The tourism and hospitality industry are becoming very competitive, yet several areas remain unexplored due to low investment drive and capital injection (Agbenyegah

& Neequaye, 2024). According to Agbenyegah and Neequaye (2024), the apex of the hotel sector is still a niche of the broader industry with few hotels and accommodation facilities operating in that arena.

Ghana has a wide range of tourism destinations and attractions offering memorable experiences to both international and domestic tourists. In fact, studies such as Dzitse et al. (2024) and Musah et al. (2023) have explored the tourism and hospitality potential of Ghana highlighting the destinations and attractions aspects of the industry. Musah et al. (2023) observed that Ghana's tourism products and services are nearly 60% clustered around nature and heritage with popular destinations such as Cape Coast and Elima castles dominating the heritage tourism chat. For eco-tourism destination, the Kakum National Park, Mole National Park and Kumasi Zoo are reported as the most visited attractions in Ghana. Kumasi is touted as the cultural tourism hub in Ghana offering rich history on Asante and Akan cultures in areas such as funerals and festivals. The Manhyia Palace also adds another touch and dimension to the tourism product of Kumasi. Man-made attractions also form a significant facet of the tourism and hospitality industry in Ghana. The Kwame Nkrumah Mausoleum, Kumasi Military Museum, National Theater, Accra International Conference Center are some of the key man-made attractions that contribute immensely to the tourism and hospitality market in Ghana. Despite Ghana being a preferred destination in West Africa due to its political stability, the tourism and hospitality potential are not fully exploited. Several facets of the industry still remain niche products serving smaller clientele base than expected.

Service delivery is one of the key management strategies that is pushing competition in Ghana's tourism and hospitality industry. For the competitive sector, players are investing in agile service delivery models focusing on improving service quality, customer satisfaction, customer care, professionalism, and service failure management. Studies such as Akanpaadgi et al. (2024) and Agbenyegah and Neequaye (2024) have observed that service quality and delivery in the apex of the hospitality sector (example, 3 to 5-star rated hotels) is vastly higher than the bottom (niche sector). A comparative analysis on service quality between star-rank hotels and budget hotels in Accra showed a 45.5% significant difference between the two domains. Although star-rate hotels charge premium prices, they offer value for money based on the services delivered to guests. Conversely, Akanpaadgi et al. (2024) observed that budget hotels charge relatively lower prices, yet their value for money ratio is very comparable to prices charged on services, translating into low customer satisfaction and retention rate.

Covid-19 pandemic coupled with geo-political tensions across the globe disrupted the macroeconomic environment of several sub-Saharan African countries. Thus, the economy of Ghana came under intense pressure underscoring unprecedented skyrocketing inflation between 2021 and early months of 2023. For the second time in history, Ghana recorded inflationary figures exceeding 50% in 2021 (Addison et al., 2023). This unfortunate phenomenon was largely attributed to the pandemic. Nonetheless, some economists also attributed the situation to a lack of fiscal discipline on the part of the central government. Regardless of the underlying causes, the tourism and hospitality industry were hardly hit causing significant drops in patronage and financial performance. A study by Narthey (2025) showed that patronage of niche hotels and hospitality businesses such as restaurants dropped by nearly 20% between 2021 and 2022. Addison et al. (2023) also observed a similar pattern where drop in general household consumption due to high inflation translated to decline in profitability of tourism and hospitality businesses by an average of 25% between 2021 and 2023. Highly inflation and price instability coupled with fluctuating exchange rate and currency depreciation also affected the cost of business operations and supply chain of several niche businesses. According to Narthey (2025), the cost of business for budget hotels in Ghana increased by at least 30% between 2021 and 2023 due to inflation. Several firms also reduced their supply chain budget due to high cost of business. This did not only affect profitability but also operational efficiency.

The tourism potential of Ghana is developed at an index of only 30%, signifying that high investment drive can uncover the nearly 70% of the facet which remains unexploited (Narthey, 2025). Regardless of this narrative, Narthey (2025) argued that already existing firms, products, and services offer significant support services to the apex of the industry contributing immensely to economic gains. For instance, Dayour et al. (2024) concluded that cultural products such as festivals and funerals operate in distinctive economies that provide trickling down customers to star-rank hotels, budget hotels, and food and beverage firms. This narrative is supported by Vorodam et al. (2025) when their study also reported that the recent celebration of the 25-years of the Asantehene which was built around culture provided nearly 10,000 customers to hotels in Kumasis. These customers included both international and domestic tourists. The estimated trickling down economic effect of the 25-year anniversary was to a tune of about 10 million USD. Other traditional festivals across the country also carry the same economic value connecting consumers (both domestic and international tourist) with hotels, guest houses, food and beverage firms, transport service operators, among others.

Several firms at the apex of the tourism and hospitality industry are also building strong partnership for supply chain diversification aimed at reducing cost of operations. For instance, some hotels are currently relying on the services of car rental companies which are also classified as one of the niche segments of the broader industry. Vorodam et al. (2025) stressed that this partnership is aimed at reducing transportation cost while targeting operational efficiency. Some hotels and large destinations also have partnerships with art and gallery shops as part of their efforts to enhance customer experience through gifts and souvenirs.

Methodology

This section broadly discusses the methods and approaches underscoring the instruments, participants, and data collection procedures which were adopted for the primary research.

The study relied on qualitative research method based on descriptive research design. The subject matters required application of appropriate method and design that allowed for expansive discovery of knowledge on pathways to navigating the challenges toward promoting niche tourism products and destinations based on long-standing experiences of management practitioners. Justifiably, application of these approaches allowed the primary research to utilize the probing technique through semi-structure interviews which eventually aided in gathering of in-depth information on the research issues as recommended by Creswell et al. (2007).

The participants of the primary research consisted of managers of hotels and other niche firms such as destinations, art and gallery firms and restaurants, as well as management members at the Ghana Tourism Authority (GTA). The research issues are mainly centered on the management process of hospitality business through the capitalization of the niche segment, hence contributions from managers of firms were very relevant, since they aided in generation of rich and appropriate insight into the research issues (Creswell, 2007).

Since the study is quantitatively inclined, it became appropriate to adopt semi-structure interviews as the data collection method. This approach was used because it offered the research the right avenue to probe into the issues in order to arrive at in-depth knowledge on the issues through application of probing and leverage on experiences of participants.

The data collection was guided by an interview guide which was pre-tested before final collection of the data. The data collection spanned over a period of two

weeks (ten working days). The researchers visited the premises of the participants after participation consent had been sought. The proceedings of the interviews were recorded on mobile phones and later transcribed for analyses. Analysis of data followed the Castleberry and Norlen's thematic analysis framework where the transcribed raw data were categorized into recurring themes and sub themes relative to the objectives of the study.

Data triangulation was used in this study to cater for selection bias and validity as well as reliability of the data. Saunders et al. (2003) outlined four types of triangulations which include method triangulation, investigator triangulation, theory triangulation, and data source triangulation. This study relied on data source triangulation. Data source triangulation is explained by Heale and Forbes (2013) as the use of different sources including space, time, and persons of data to improve validity of data gathered from the field in qualitative research. Data for this study were gathered from different groups including managers of hotels, art and gallery shops, restaurants, and management members of GTA. This is to cross-check and also validate (confirm) the information given by each category of respondents.

Key ethical considerations for the primary research included anonymity and confidentiality, data protection, and academic integrity and trust. Anonymity and confidentiality were ensured in the study by excluding the names and other private data of the respondents from the analysis. Moreover, data provided by respondents were used for academic purposes only. Furthermore, ethical clearance and permission (consent) were sought from the respondents before the interviews were conducted. The recorded interview proceedings were destroyed after transcription as part of efforts to maintain strict data protection. This was done to prevent the leak of data into the public domain. Trust and academic integrity were ensured by referencing all borrowed materials both in-text and reference list.

Results

The focus of the study was to explore pathways to promote niche tourism destinations toward enhancing hospitality business management. This section of the chapter focuses on the presentation of results and findings on two specific objectives of the paper.

The tourism and hospitality potential of Ghana is explored in nearly 30%, leaving about 70% untapped. The industry is largely dominated by niche businesses in various facets including art and music, culture, gallery, budget hotels, among other.

Four key challenges were identified during the interview sessions with players in the industry. These included a lack of innovation and technology, a lack of investment drive, high cost of business operations, and fear of commodification of cultural tourism products. Table 1 shows the statistics of each of the emerging responses.

Table 7.1. Challenges undermining promotion of the niche market

Theme	Frequency
Lack of innovation and technology	26
Lack of investment drive	23
High cost of business operations	23
Fear of commodification	17

Source: Field interviews, 2025.

The lack of innovation and technology was one of the recurring responses in the interviews. The participants stressed that the hospitality industry from the global perspective is rapidly developing, underscoring the integration of technologies such as smart room management, smart property management, online booking, etc. These technologies are expected to enhance operational efficiency and personalization for guests. Nonetheless, the participants in this study stressed that niche accommodation facilities and destinations in Ghana lack this innovative drive; hence, they are not able to meet the demands of contemporary consumers. One of the respondents stressed that:

We are not able to keep up with the innovative drive of the industry. Integration of technology and innovation has become the order of the day, yet we lack the financial capacity to invest in these contemporary trends.

This challenge was clearly linked to the lack of financial capacity on the part of niche businesses. Investment in technology requires huge financial capacity. The initial cost of integrating technology in service delivery is expensive; hence, firms assign priority to non-technologically driven facets of the service delivery which in turn reduce efficiency and competitiveness of niche businesses. The lack of prioritization subsequently translates into low investment drive in promoting operational efficiency. According to the participants, revenue inflows of niche businesses are low comparable to firms at the apex level. Hence, investment in

service improvement models such as training of staff, marketing and promotions, etc., are often low.

Our aggregate financial outputs are often low; hence, we are not able to invest in areas that translate into service efficiency. We sometimes struggle to pay salaries; hence, little prioritization is given to investment in service improvement.

High cost of business operations was also identified as a major challenge that impedes promotion and development of niche businesses and destinations in the industry. According to the participants, unstable macroeconomic environments such as price instability, high currency depreciations, high cost of energy, etc., are affecting the operations of niche business. Price instability in particular was noted as a key concern which translate into disruption in supply chain practices of niche firms.

Cost of doing business in Ghana is very high. Inflationary figures are not stable; hence, price instability is affecting our businesses. Our supply chain system is largely affected by price instability because we are not able to plan our procurement of goods and services. This also leads to operational inefficiencies and reduction in performance.

Culture is one of the primary tourism products in Ghana; nonetheless, the product is classified as a niche attracting low investment. The participants generally indicated that cultural elements such as funerals and festivals can be developed as a niche segment to support mainstream hospitality businesses such as hotels. Nonetheless, the fear of commoditization and loss of authenticity have been major impediments to the development of cultural tourism in Ghana.

Ghana has huge potential for developing cultural tourism; nonetheless, fear of commodification and loss of authenticity have historically limited promotion and development of cultural tourism. Some festivals still remain unknown because traditional leaders often do not want sacred facets of festivals to be publicized to attract tourists and visitors.

Developing niche businesses and unknown tourism products requires conscious efforts from practitioners and the government at large. Some of the notable pathways suggested by the participants included promotion and marketing, tax waivers for niche businesses, diversification and investment into technology, and innovative

service delivery models. Promotion and marketing were thematically linked to cultural tourism products. Table 7.2 shows the statistics on the responses.

Table 7.2. Strategies to Promote the Niche Market

Themes	Frequency
Promotion and marketing	30
Tax waivers for niche businesses	28
Diversification	21
Investment in technology and innovative service delivery models	20

Source: Field interviews, 2025.

According to the participants, the Ghana Tourism Authority must consciously invest in promoting and marketing unknown cultural tourism products such as festivals and funerals. For instance, one of the participants indicated that:

The Ghana Tourism Authority must religiously support promotion of festivals and cultural celebrations. For example, the Authority could have collaborated and offer promotional and marketing support to Manhyia Palace during the recent 25th years anniversary of the Asantehene which was packed with cultural celebrations. This could have been a stepping stone to boosting cultural tourism in Ghana.

Culinary tourism also has huge potential in Ghana. Nonetheless, a lack of diversification of the tourism and hospitality industry is limiting the development of culinary tourism in Ghana. The respondents generally suggested that diversification strategies must be undertaken by businesses within the industry to take optimal advantage of culinary tourism potential.

Ghana is ethnically diverse, providing strategic advantage to develop culinary tourism. I personally suggest that the GTA must initiate a national day for food art and festival which will enhance promoting and development of culinary tourism in Ghana.

Tax waivers for niche businesses were also suggested as a strategic pathway to supporting the full development of the niche market. Cost of business operations

was identified in the earlier section as a major setback to the development of niche businesses. Tax waivers as recommended by the participants can reduce the financial burden of firms within the niche markets which in turn will enhance investment in technology and innovative business models. The hospitality and tourism industry are rapidly developing in areas of technological integration leaving behind the niche market. Considering the key roles that the niche market hold in terms of providing support services to mainstream firms, it becomes imperative for the government to invest in technology and innovative business models in the niche market. The GTA must progressively organize training and development programs and seminars for staff in the niche market as part of efforts to enhance operational efficiency and service quality in the niche market.

Discussions

Literature (Danso et al., 2020; Sanful et al., 2024; Vorodom et al., 2025) agrees with the findings of this study that Ghana has not reached its full potential in terms of the commercial accommodation sector. While Ghana has varied tourism destinations penetrating various products, the hotel and accommodation sector is still facing challenges meeting the demands and taste of travelers and contemporary tourists. Agbenyegah and Neequaye (2024) observed that the tourism and hospitality industry is dominated by 2 to 3-star rated hotels which lack the requisite technology and innovative service delivery models to meet high ranking standards. In the recommendations of Agbenyegah and Neequaye (2024), the apex of the hotel sector which remains a niche can be expanded through high investment drive in service delivery technologies and physical infrastructures with integrated innovations. It is also captured in literature that Ghana's cultural tourism potential is still operating in the niche bracket. For instance, Danso et al. (2020) in agreement with this study observed that the rich cultural diversity of Ghana is still not developed into economically viable tourism product to support management of hospitality businesses. According to Vorodom et al. (2025), Ghana has at least twenty festivals (example, Hogbetsotso, Homowo, Akwasidae, Odwira, Kundum, Damba, Asafotufiam, etc.) that can be commercialized through marketing and promotion to augment the hospitality businesses such as hotels and food and beverage firms. Nonetheless, low investment and promotion drive coupled with fear of commoditization and exposure of sacred rites to tourists hamper the development of these niche festivals. Dzitse et al. (2024) argued that these festivals can attract millions

of culturally intrigued international tourists to Ghana which in turn will offer business diversification opportunities to hospitality businesses.

According to Danso et al. (2020), star-rated hotels in Ghana are making immense management efforts to integrate technologies and innovative service delivery models such as smart security, smart room services, online booking and resources, artificial intelligence such as virtual reality, etc. to improve service delivery. The niche hotel sector is lacking in this area, thereby reducing service quality and customer satisfaction. They stressed that the niche hotel market largely dominated by budget hotels can invest in service delivery models and technologies to improve delivery toward enhancing competitiveness. According to Akanpaadgi et al. (2024), the niche segment has greater potential to expand if investment is increased to drive high quality service delivery which will ultimately offer diversification options to support tourism destination development in Ghana. Although niche firms in the industry are continuously implementing some strategic measures to navigate through the challenges presented by unstable macroeconomic environment such as diversification of supply chain and products and service, prices of services in the niche segment of the tourism and hospitality industry are still high. According to Nartey (2025), several niche firms implemented upwards adjustment of prices as part of efforts to navigating the unstable business environment, this strategy has significantly dropped patronage since household consumption within the economy is still generally low. Inflationary figures and prices are currently stable coupled with significant appreciation of the Ghanaian Cedi; nonetheless, cost of business of niche tourism and hospitality business is still high due to higher cost of energy and utilities. Prices of goods and services that affect the supply chain of firms in the industry are still high. This has limited the abilities of firms to also reduce the prices to enhance patronage.

Conclusions

Ghana has huge cultural tourism potential; nonetheless, the market is still classified as operating in the niche bracket with few festivals exploited. Culinary tourism potential is also visible in Ghana considering its cultural and food diversity. Nonetheless, the culinary tourism market is still operating in the niche bracket. Hotels, car rental businesses, and restaurants also operate in the niche market suggesting huge potential for development through promotion and marketing, investment in technology, innovation and efficient service delivery model. While niche firms

operate within limited financial capacities, it becomes imperative for the GTA to invest and provide support to niche firms in areas such as training and development of workforce. The government of Ghana must also provide tax incentives to firms operating in the niche market since high cost of operations is already stifling investment in technology and efficient service delivery models and ultimate expansion of the niche sector. The general conclusion of this chapter is that the niche market has huge potential to provide support services and business diversities to mainstream firms in terms of enlarging customer base through partnership; nonetheless, macroeconomic business environment, technology, and investment drive into innovation, marketing, and promotion must be ensured to accelerate progressive growth of the sector.

The primary research is based on subjective views and experiences of industry players undermining the objectivity of the research findings and conclusions. Future researchers can adopt a different approach (mixed method) to provide a holistic perspective from both subject and objective analysis of issues to strength the conclusiveness of findings on this particular research area.

The chapter has discussed relevant literature and primary data on pathways to address challenges mitigating the promotion and development of niche businesses and destinations in Ghana. The chapter has addressed the challenges that undermine the niche marketing highlighting issues such as a lack of technology and investment drive, high cost of business due to macroeconomic instability, and fear of commoditization of cultural tourism products. The chapter also provided recommendations such as accelerated investment drive, integration of innovation and technology, marketing and promotion as well as collaboration between traditional leaders and GTA to enhance development of the niche market. Generally, the chapter maintains the position that the niche market has potential to drive hospitality industry by providing customer diversification opportunities for growth.

References

- Addison, R., Senadza, B., Agyire-Tettey, F. (2023). Economic determinants of international tourism demand in Ghana. *Ghana Social Science Journal*, 20(1), 97–113.
- Agbenyegah, A.T., Neequaye, K. (2024). An Empirical Study of the Barriers within the Ghanaian Tourism and Hospitality Industry. *African Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(3), 81.

- Akanpaadgi, E., Kuuyelleh, E.N., Alqahtani, M. (2024). An assessment of service quality in the hospitality industry. *Nurture*, 18(2), 349–359.
- Anandene, D.A. (2024). *African Diaspora Investors Experiences in Ghana's Hospitality and Tourism Industry*. Doctoral dissertation. University of Cape Coast.
- Creswell, J. W., Hanson, W.E., Clark Plano, V.L., Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>.
- Danso, B.A., Osei-Tutu, N.A., Whyte, T.N.M., Ocquaye, E.N.N. (2020). Ghana hotel industry (three-five star rated) and Covid-19: Present scenario and the way forward. *East African Scholars Multidisciplinary Bulletin*, 3(9), 279–292. <https://doi.org/10.36349/easmb.2020.v03i09.001>.
- Dayour, F., Abubakari, A., Adam, I., Ndewin, S.A. (2024). A critical review of the socio-cultural, economic and environmental impacts of ecotourism in Ghana. *Development Southern Africa*, 41(4), 737–761. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2024.2334894>.
- Dzitse, C.D., Doku, S., Dogbe, J.A., Nkrumah, M. (2024). Towards Sustainable Beach Tourism: Analysis of Beach Attractiveness, Overall Experience, and Re-visit Intention in Coastal Ghana. *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 8(1), 13–30. <https://doi.org/10.30625/ijctr.1475429>.
- Heale, R., Forbes, D. (2013). Understanding triangulation in research. *Evidence-based nursing*, 16(4), 98–98. <https://doi.org/10.1136/eb-2013-101494>.
- Musah, A., Yakubu, I.N., Shaibu, A.F. (2023). Making a digital and financial leap towards sustainable tourism in Ghana. *IIMBG Journal of Sustainable Business and Innovation*, 1(2), 98–113. <https://doi.org/10.1108/IJSBI-03-2023-0008>.
- Nartey, J. (2025). Ghana Tourism Industry Market Analysis Report 2019–2024 (With Projections for 2025). <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/5181984.pdf?abstractid=5181984&mirid=1>.
- Sanful, R.E., Commey, V., Okech, R.N., Kissi, M. (2024). An Assessment of Promoting Culinary Tourism in Ghana. *African Journal of Applied Research*, 10(1), 495–510. <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.743>.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003). *Research methods for business students*. Prentice Hall, Financial Times, Essex.
- Thommandru, A., Espinoza-Maguña, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M., Guzman-Avalos, M. (2023). Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*, 80(4), 2901–2904. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.059>.

Vorodam, J.B., Rashid, M.F., Misnan, S.H. (2025). Determinants of Local Economic Development Resilience through Culture and Tourism in Rural Ghana. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(2), 3613–3624. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.9020280>.

Rozdział 8

The Role of Logistic Management in Shaping Customer Experience in International Retail Chains

Rola zarządzania logistyką w kształtowaniu doświadczenia klienta w międzynarodowych sieciach handlowych

Hanna Górską-Warsewicz, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie, Instytut Zarządzania

Streszczenie

W dobie globalizacji i cyfryzacji handlu detalicznego zarządzanie logistyką stało się kluczowym elementem strategicznym kształtującym doświadczenie klienta (CX). Artykuł analizuje, w jaki sposób wiodące międzynarodowe sieci handlowe – Amazon, Decathlon i Rossmann – integrują logistykę z orientacją na klienta w celu budowania lojalności, zapewnienia satysfakcji i wzmacniania postrzegania marki. W oparciu o metodę jakościową studium przypadków oraz dane wtórne badanie przedstawia praktyki logistyczne tych firm, takie jak automatyzacja, systemy śledzenia zapasów w czasie rzeczywistym, sztuczna inteligencja i inicjatywy zrównoważonego rozwoju. Wyniki wskazują, że logistyka, wcześniej postrzegana jako funkcja pomocnicza, obecnie stanowi główny czynnik zadowolenia klienta i przewagi konkurencyjnej. Ograniczeniem badania jest jednak jego oparcie wyłącznie na danych publicznych oraz brak bezpośredniego udziału klientów. Przyszłe badania powinny uwzględnić metody mieszane, w szczególności zbieranie danych pierwotnych, w celu pogłębienia zrozumienia relacji między logistyką a doświadczeniem klienta w różnych kontekstach rynkowych.

Słowa kluczowe: doświadczenie klienta, zarządzanie logistyką, handel międzynarodowy, łańcuch dostaw, Amazon, Decathlon, Rossmann, innowacje, satysfakcja klienta

Summary

In the era of globalized and digital retail, logistics management has become a key strategic element in shaping customer experience (CX). This article explores how leading international retail chains – Amazon, Decathlon, and Rossmann – integrate logistics into their customer-focused strategies to build loyalty, ensure satisfaction, and strengthen brand perception. Using a qualitative, comparative case study method based on secondary data, the research examines the logistics practices of each company, including the use of automation, real-time inventory systems, artificial intelligence, and sustainability initiatives. The findings show that logistics, once considered a back-end function, is now a primary driver of customer satisfaction and competitive advantage. However, the study is limited by its reliance on publicly available data and lack of direct customer input. Future research should incorporate mixed methods, especially primary data collection, to validate and deepen the understanding of the logistics-CX relationship in diverse retail environments.

Keywords: Customer experience, logistics management, international retail, supply chain, Amazon, Decathlon, Rossmann, innovation, customer satisfaction

Introduction

In the contemporary retail landscape, characterized by rapid globalization and technological advancements, customer experience (CX) has emerged as a pivotal determinant of brand loyalty and competitive advantage. Research indicates that a significant group of consumers (approximately 73%) consider CX a critical factor in their purchasing decisions, with 32% willing to abandon a brand after a single poor experience (Hui et al., 2025). This underscores the necessity for retailers to meticulously manage every facet of the customer journey, with logistics having a central role.

Traditionally relegated to back-end operations, logistics has evolved into a strategic component that directly influences CX. Elements such as timely deliveries,

product availability, transparent tracking, and efficient returns are now integral to customer satisfaction (Chen et al., 2023). The logistics process, encompassing the movement of goods from suppliers to end consumers, has become a significant touchpoint that shapes customer perceptions and experiences.

For international retail chains, the complexity of logistics is amplified by the need to navigate diverse regulatory environments, cultural expectations, and infrastructural variances across regions. Effective logistics strategies are essential for maintaining consistency in service quality and meeting the dynamic demands of global consumers (Gerea et al., 2021). As such, logistics is not merely a support function but a critical enabler of superior customer experiences in the global retail sector (Kröger et al., 2023).

Literature review

Customer Experience (CX) is a multifaceted concept that encompasses the overall perception and quality of all interactions and relationships a customer has with a company's products, services, and brand over time (Huseynli, 2022; Ieva, 2019; Sparke, 2012). It is a holistic measure that includes both direct and indirect interactions, and it is influenced by various touchpoints throughout the customer journey (Parandker & Lokku, 2012; Meyer & Schwager, 2007; Siqueira et al., 2020).

Customer experience is shaped by a variety of interactions and touchpoints, which can be broadly categorized into direct and indirect forms. Direct interactions include aspects such as customer service encounters, product usage, and post-sale support – interactions in which the customer is actively engaged with the brand (Meyer & Schwager, 2007; Siqueira et al., 2020). In contrast, indirect interactions encompass elements such as advertising, product packaging, and brand perception. Though these are less personal, they still significantly affect how a customer perceives and experiences a brand (Meyer & Schwager, 2007; van de Sand et al., 2020).

Touchpoints – critical moments where customers engage with a company, such as during the purchase process, through customer support, or in post-purchase service – serve as pivotal influences on the overall experience (Sparke, 2012; Parandker & Lokku, 2012; Siqueira et al., 2020). These touchpoints are interconnected and form part of the broader customer journey, which typically includes several key stages: awareness, consideration, purchase, and post-purchase (Bascur et al., 2019). To better understand and enhance this process, many companies utilize Customer Journey Maps (CJMs), which allow them to visualize the customer's path and optimize interactions at each stage (Bascur et al., 2019).

Importantly, customer experience is highly subjective and deeply rooted in personal perceptions and emotions. The way a customer interprets an interaction often depends more on emotional responses than on objective service metrics (Parandker & Lokku, 2012; Meyer & Schwager, 2007). Emotions can strongly influence satisfaction and loyalty – positive emotional experiences are more likely to result in repeat purchases and advocacy, while negative experiences may lead to customer churn (Parandker & Lokku, 2012; Bascur et al., 2019).

The importance of customer experience continues to grow, as it is critical in maintaining a competitive advantage across multiple industries, including retail, tourism, and technology (Huseynli, 2022; Bascur et al., 2019; Rojas et al., 2020). Companies that invest in superior customer experience often benefit from increased customer loyalty and long-term engagement (Ieva, 2019; Laming & Mason, 2014). Furthermore, when a brand consistently delivers meaningful and satisfying experiences, it can foster stronger customer-brand relationships, eventually leading to customer citizenship behavior – where customers move beyond transactions to actively advocate for and support the brand (PhamThi & Ho, 2023).

Methodology

This article adopts a qualitative research approach, specifically utilizing a comparative case study method to examine the role of logistics in shaping customer experience in international retail chains. The study relies on secondary data collected through desk research, including academic literature, industry reports, corporate documents, and market analyses published by reputable organizations such as Statista, McKinsey, PwC, and various peer-reviewed journals.

Three international retail chains were purposefully selected for in-depth analysis: Amazon, Decathlon, and Sephora/Rossmann. These companies operate in different sectors – e-commerce, furniture, sporting goods, and beauty/FMCG, respectively – and represent diverse logistical strategies, yet all share a strong focus on customer experience and operate at a global scale. The selection was based on their distinctive approaches to logistics and their well-documented efforts to integrate logistics with customer satisfaction.

The scope of the analysis includes several core aspects: supply chain structure (centralized vs. localized operations), the application of logistics technologies, delivery and return models, flexibility and personalization of services, and the overall impact of logistics on brand perception and customer loyalty. The study compares how each

company leverages logistics to enhance the customer journey, taking into account regional variations in expectations, infrastructure, and regulatory frameworks.

While the article provides a robust comparative insight into current practices, it is important to acknowledge its limitations. The analysis is based solely on secondary sources, meaning that no primary data – such as customer surveys or interviews – were collected. Additionally, certain internal logistics performance metrics and proprietary strategies may not be publicly disclosed, which could affect the depth of assessment.

Despite these limitations, the chosen methodology offers valuable insights into how global retailers use logistics not only as an operational function but as a strategic tool to build and sustain superior customer experiences in a highly competitive and digitized market environment.

Case Study – Amazon: How Logistics Management Shapes Customer Experience

Amazon has redefined the role of logistics in global retail, transforming it from a back-end operation to a strategic driver of customer experience. Since its founding in 1995 as an online bookstore, Amazon has evolved into a logistics-focused organization where speed, accuracy, and predictable delivery are the foundation of competitive advantage and customer value.

By 2023, Amazon had established one of the most advanced and integrated logistics networks in the world. It consists of fulfillment centers, sorting hubs, Amazon Air cargo operations, and last-mile delivery systems such as Amazon Logistics and Amazon Flex. The strategic location of these facilities near urban centers enables faster and more cost-effective deliveries. According to AP News, in 2023, Amazon delivered over 7 billion packages via same-day or next-day delivery, representing a 65% year-over-year increase in the number of such packages in the United States alone (Associated Press, 2023).

To maintain this scale, Amazon has actively invested in automation. The implementation of intelligent robotics has significantly increased order picking accuracy and warehouse throughput. By the end of 2023, over 750,000 robots were operating globally, collaborating with human workers (Knight, 2023). These technologies improve operational efficiency while reducing handling costs, especially during peak periods (The Times, 2024).

At a higher level of logistics planning, Amazon is using artificial intelligence and machine learning to predict demand, manage inventory, and optimize delivery routes. A project by Wellspring, described by Business Insider (2025), leverages generative AI, satellite imagery, and historical delivery data to improve the accuracy of last-mile deliveries. This system can identify building layouts and customer preferences to optimize delivery points, increasing first-time success rates and reducing delays.

There are numerous studies in the literature confirming the effectiveness of these operational strategies. Alalade (2024) emphasized that Amazon's digitally transformed supply chain significantly contributes to shorter delivery cycles, higher customer satisfaction, and overall supply chain efficiency. Furthermore, Sethuraman et al. (2024) presented a machine learning model that optimized Amazon Locker throughput during the 2018 holiday season, resulting in a 9% increase in throughput and more convenient pickup options.

Customer experience is further shaped by integrating delivery feedback into Amazon's operations. A study by Vakulenko et al. (2024) analyzed Amazon customer feedback and identified 12 key touchpoints in order fulfillment that directly impact customer satisfaction, such as on-time delivery, packaging quality, and the returns process. Delays, damaged goods, and poor communication were associated with lower ratings, while seamless returns and accurate delivery time estimates resulted in higher retention rates. Finally, Amazon's strategy of expanding same-day delivery to smaller and rural areas – over 4,000 cities and communities in the United States – further increases accessibility and equity in service quality (Business Wire, 2025). This democratization of logistics reflects Amazon's long-term strategy of positioning logistics as a business enabler and a key element of the customer experience.

Case Study – Decathlon: The Role of Logistics Management in Enhancing Customer Experience

Decathlon, one of the world's largest sporting goods retailers, has built its competitive advantage on a highly integrated and customer-centric logistics system. By controlling key stages of the supply chain, from design and production to distribution and retail, Decathlon ensures efficient inventory management and rapid product availability in its international markets.

The company has invested in automation technologies, including the deployment of autonomous mobile robots in its logistics centers in France, Poland, and

Italy. This has resulted in up to a threefold improvement in order picking efficiency and a 30% increase in warehouse capacity, enabling Decathlon to meet the growing demand for same-day and next-day deliveries, which are crucial for customer satisfaction in the era of e-commerce (Geek+ and Decathlon, 2022).

In the UK, Decathlon operates multi-channel warehouses that enable it to process high volumes of online orders while managing a wide range of product types (SKUs). This enables seamless integration between online and offline sales channels, guaranteeing product availability and on-time delivery (Mecalux, 2021).

In Vietnam, Decathlon uses RFID technology integrated with warehouse management systems (WMS) to track inventory in real time, increasing accuracy and reducing stock discrepancies to less than 3%. This system ensures product availability of 95-98%, significantly reducing out-of-stocks and improving the customer experience (Decathlon Vietnam SCM, 2025).

Furthermore, Decathlon's decentralized logistics model enables direct deliveries from local manufacturers to stores, reducing transportation times and costs. In India, the introduction of RFID-enabled self-checkout has reduced customer wait times by 50%, increased express lane utilization by 30%, and improved store efficiency by 15%, directly contributing to improved customer satisfaction in stores (India Retailing, 2023).

Finally, Decathlon integrates sustainability into its logistics through circular economy initiatives such as product repair workshops and rental models that foster long-term customer loyalty and positive brand perception (Reuters, 2024).

Case Study – Rossmann: The Role of Logistics Management in Enhancing Customer Experience in International Retail Chains

Rossmann is one of the largest drugstore chains in Europe, operating over 4,000 stores across multiple countries such as Germany, Poland, and Hungary. The company's logistics management plays a crucial role in shaping a superior customer experience by ensuring product availability, timely deliveries, and operational efficiency (RELEX Solutions, 2025; Ehrhardt + Partner Group, 2025).

Central to Rossmann's logistics strategy is the use of advanced Warehouse Management Systems (WMS) implemented by Ehrhardt + Partner Group (EPG). This system optimizes warehouse operations across Rossmann's distribution centers, enabling high-volume order processing with accuracy and speed. As a result,

Rossmann can maintain extensive product assortments while minimizing stock-outs and delivery delays, which directly impacts customer satisfaction (Ehrhardt + Partner Group, 2025).

In addition, Rossmann leverages RELEX Solutions software for demand forecasting and inventory replenishment. The platform uses machine learning to predict product demand at the store level, helping Rossmann reduce inventory excess and shortages. This optimization has led to a reported 30% reduction in promotional stock levels and a 10% decrease in out-of-stock occurrences for promotional items (RELEX Solutions, 2025).

Rossmann has also digitized its logistics operations by developing a custom application called “S-Hub” to improve communication and operational responsiveness in its Polish distribution center. This app, built on the OutSystems low-code platform, facilitates real-time management of logistics workflows, enhancing operational agility to meet dynamic customer demand (OutSystems, 2025).

Moreover, sustainability is embedded in Rossmann’s logistics through partnerships like that with CHEP, which provides pooled reusable pallets. This initiative supports supply chain efficiency and reduces environmental impact by minimizing waste and carbon emissions associated with packaging and transport (CHEP, 2025).

Overall, Rossmann’s strategic integration of technology, process optimization, and sustainability initiatives in logistics significantly enhances the customer experience by improving product availability, delivery reliability, and corporate responsibility – key drivers for competitive advantage in international retail.

Summary

This study confirms that logistics management has a strategic role in shaping the customer experience in international retail chains. Analysis of Amazon, Decathlon, and Rossmann shows that logistics is no longer a background activity. It has become a key element in delivering value, ensuring satisfaction, and building customer loyalty in a competitive and globalized retail environment.

The study indicates that speed, accuracy, and flexibility in logistics operations are now fundamental consumer expectations. Technologies such as artificial intelligence, automation, RFID tracking, and integrated warehouse systems are significantly contributing to improved service levels. Furthermore, factors such as returns policies, delivery reliability, inventory transparency, and sustainability

initiatives have become crucial touchpoints that directly influence how customers evaluate and interact with retail brands.

The study has certain limitations. It is based entirely on secondary data, meaning that conclusions depend on publicly available information and may not fully reflect internal company practices or actual customer feedback. The lack of primary data, such as interviews, surveys, or operational metrics, limits the scope of the findings and may impact their generalizability. Furthermore, the analysis does not include smaller or regional retail chains, which may operate under different logistical constraints and customer expectations.

Future research should consider using mixed methods, combining qualitative and quantitative data from primary sources. In particular, collecting customer feedback through surveys or interviews would allow for a more comprehensive understanding of how logistics directly impacts satisfaction and loyalty. Comparative studies in non-Western or emerging markets could also reveal unique challenges and innovations in logistics. Furthermore, longitudinal studies would be valuable for assessing changes in logistics strategies and their impact on customer experiences over time.

In summary, the role of logistics in international trade is constantly growing. Companies that integrate customer-centric logistics strategies with technological innovation and sustainable practices are more likely to achieve long-term success and competitive advantage in an increasingly customer-centric market.

References

- Alalade, E.O. (2024). Digital transformation and supply chain efficiency: A case of Amazon Inc. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(12), 3931. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8120326>.
- Associated Press. (2023). *Amazon says Prime deliveries reached their fastest speeds ever last year*. AP News. <https://apnews.com/article/amazon-prime-delivery-fast-shipping-92fde83b689060a48965003e7c5db5f3>.
- Bascur, C., Rusu, C., Quiñones, D. (2019). *User as customer: Touchpoints and journey map*. In: Ahram, T., Karwowski, W., Taiar, R. (eds). *Advances in Intelligent Systems and Computing* (876, 117–122). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02053-8_19.

- Business Insider. (2025, July). *The supply chain's last mile is complex and expensive. AI has the potential to fix its woes*. <https://www.businessinsider.com/ai-transforms-last-mile-delivery-predictive-analytics-route-optimization-2025-7>.
- Business Wire. (2025, June 24). *Amazon brings Prime delivery speeds as fast as same-day to thousands of smaller cities, towns and rural communities*. <https://www.businesswire.com/news/home/20250624876082/en>.
- Chen, W., Zhang, Y., Li, Z. (2023). A brief analysis of logistics customer service management. *LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics*, 14(1), 309–316. <https://doi.org/10.2478/logi-2023-0028>.
- CHEP. (2025). *ROSSMANN and Nutricia supply chain: High efficiency and sustainability practice*. <https://www.chep.com/cz/en/rossmann-and-nutricia-supply-chain-high-efficiency-and-sustainability-practice>.
- Decathlon Vietnam SCM. (2025). *Supply chain operations including RFID and WMS integration*. Studocu. <https://www.studocu.vn/vn/document/truong-dai-hoc-tai-chinh-marketing/quan-tri-chuoi-cung-ung/supply-chain-management-case-study-decathlon-vietnam-clc-22dqt06/130281085>.
- Ehrhardt + Partner Group. (2025). *ROSSMANN and EPG: Ready together for the digital future*. <https://www.epg.com/gb/logistics-expertise/case-studies/ready-together-for-the-digital-future>.
- Geek+ & Decathlon. (2022). *Europe e-commerce logistics upgrade: Robots in fulfillment centers*. Geek+ Case Study. <https://blog.geekplus.com/case-studies/de-cathlon/europe-ecommerce>.
- Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., Herskovic, V. (2021). Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda. *Sustainability*, 13(5), 2824. <https://doi.org/10.3390/su13052824>.
- Hui, G., Al Mamun, A., Reza, M.N.H., Wan Hussain, W.M.H. (2025). An empirical study on logistic service quality, customer satisfaction, and cross-border repurchase intention. *Heliyon*, 11(1), e41156. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e41156>.
- Huseynli, B. (2022). *Digital transformation for improving customer experience*. In: *Handbook of Research on Interdisciplinary Reflections of Contemporary Experiential Marketing Practices* (Chapter 5). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4380-4.ch005>.
- Ieva, M. (2019). Managing customer experience to foster customer loyalty. In: *Loyalty Management: From Loyalty Programs to Omnichannel Customer Experiences* (Chapter 6). Routledge, London. <https://doi.org/10.4324/9780429022661-6>.

- Knight, W. (2023, October 30). *Amazon's new robots are fueling its automation revolution*. *Wired*. <https://www.wired.com/story/amazons-new-robots-automation-revolution>.
- Kröger, M., Riveiro, M., Strobl, P.-M. (2023 November 27). How customer experience revolutionizes transport and logistics companies. *Strategy&*. <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/transport/customer-experience-transport-logistics.html>.
- Laming, C., Mason, K. (2014). Customer experience – An analysis of the concept and its performance in airline brands. *Research in Transportation Business and Management*, 10, 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.05.004>.
- Mecalux. (2021). Decathlon UK omnichannel warehousing case study: Managing 3,000 online orders and 55,000 SKUs daily. *Course Hero*. <https://www.course-hero.com/file/118729487/Case-Study-Decathlon-UKpdf>.
- Meyer, C., Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116–126, 157.
- OutSystems. (2025). *Rossmann Runs Business-critical Logistics System on OutSystems*. Rossmann Poland runs logistics system and 25 apps. <https://www.outsystems.com/case-studies/rossmann-poland-drug-store-retail-solutions/>.
- Parandker, S.R., Lokku, D. (2012). *Customer experience management*. 2012 3rd International Conference on Services in Emerging Markets (ICSEM), 44–49. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSEM.2012.14>.
- PhamThi, H., Ho, T.N. (2023). Understanding customer experience over time and customer citizenship behavior in retail environment: The mediating role of customer brand relationship strength. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2292487. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2292487>.
- RELEX Solutions. (2025). *Case study: Rossmann. Flexibility and Adaptability Key to Successful Supply Chain Management*. <https://www.relexsolutions.com/resources/case-rossmann/>.
- India Retailing. (2023, July 31). *Decathlon India boosts shopping experience, increases efficiency by 15% with RFID-enabled self-checkout*. <https://www.indiaretailing.com/2023/07/31/retail-tech-case-study-decathlon-india-boosts-shopping-experience-increases-efficiency-by-15>.
- Reuters. (2024, October 17). From repairability to rental: How Anna Turrell is riding the circularity wave at Decathlon. <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/repairability-rental-how-anna-turrell-is-riding-circularity-wave-decathlon-2024-10-17>.

- Rojas, L., Quiñones, D., Rusu, C. (2020). Understanding user needs and customer experience in tourism area. In: *Lecture Notes in Computer Science* (12195 LNCS, 217–225). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49576-3_16.
- Sethuraman, S., Bansal, A., Mardan, S., Resende, M.G.C., Jacobs, T.L. (2024). Amazon Locker capacity management. *INFORMS Journal on Applied Analytics*, 54(6). <https://doi.org/10.1287/inte.2023.0005>.
- Siqueira, J.R., ter Horst, E., Molina, G., Losada, M., Mateus, M.A. (2020). A Bayesian examination of the relationship of internal and external touchpoints in the customer experience process across various service environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 102009. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102009>.
- Sparke, K. (2012). Customer experience management in horticultural value chains. *Acta Horticulturae*, 930, 24. International Society for Horticultural Science. <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2012.930.24>.
- The Times. (2024, June). *Inside vast Amazon warehouse: Loveable robots are not just a pretty face*. <https://www.thetimes.co.uk/article/inside-vast-amazon-warehouse-lovable-robots-are-not-just-a-pretty-face-wrrcb2325>.
- Vakulenko, Y., Figueirinhas, D., Hellström, D., Pålsson, H. (2024). The impact of order fulfillment on consumer experience: Text mining consumer reviews from Amazon US. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 54(6), 558–585. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2023-0434>.
- van de Sand, F., Frison, A.-K., Zotz, P., Riener, A., Holl, K. (2020). *The intersection of user experience (UX), customer experience (CX), and brand experience (BX)*. In: *Management for Professionals* (Part F575, 71–93). Springer Nature, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29868-5_5.

Rozdział 9

Zarządzanie innowacjami w produkcji trzody chlewnej

Innovation management in pig production

Monika Gębska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie,

Instytut Zarządzania

Anna Grontkowska, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie,

Instytut Ekonomii i Finansów

Streszczenie

W rozdziale przedstawiono procesy zarządzania związane z wdrażaniem innowacji technologicznych, organizacyjnych, środowiskowych i rynkowych na przykładach gospodarstw produkujących trzodę chlewną wyróżnionych w projekcie EUPiG. Na podstawie metodyki studium przypadku opracowanie koncentruje się na etapach wdrażania konkretnych innowacyjnych praktyk, wskazaniu korzyści i ewentualnych barier z organizacyjnego i ekonomicznego dla producentów-rolników, wpływu na środowisko oraz określeniu korzyści społecznych dla lokalnych społeczności i konsumentów. Rozdział zawiera praktyczne zalecenia dla menedżerów i decydentów zaangażowanych w promowanie innowacji w produkcji trzody chlewnej.

Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, produkcja trzody chlewnej, zarządzanie zmianą, zrównoważony rozwój, innowacje organizacyjne, przedsiębiorczość rolnicza, studium przypadku

Summary

The chapter analyzes the management processes involved in implementing innovations in pig production farms in Belgium, Finland, and Ireland. The study adopts a multidimensional approach, exploring different types of innovations – technological, organizational, environmental, and market-related. Using a multiple case study methodology, the research focuses on the stages of implementation, success factors, barriers, and change management strategies. Particular attention is paid to the triple bottom line outcomes, analyzing the economic and organizational benefits for farmers, environmental impacts, and social benefits for local communities and consumers. The chapter concludes with practical recommendations for managers and policy-makers involved in fostering innovation in the agricultural sector.

Keywords: innovation management, pig farming, change management, sustainability, organizational innovation, agricultural entrepreneurship, case study

Wprowadzenie

Produkcja trzody chlewnej zajmuje kluczową pozycję w polskim rolnictwie, zarówno pod względem gospodarczym, jak i społecznym. Polska należy do czołowych producentów wieprzowiny w Unii Europejskiej, zajmując czwarte miejsce pod względem pogłowia świń i produkcji mięsa, po Niemczech, Hiszpanii i Francji (Szymańska, 2017; Eurostat, 2023).

Wieprzowina stanowi podstawowe źródło białka zwierzęcego dla polskich konsumentów, z przeciętnym spożyciem około 40 kg na osobę rocznie (Szymańska, 2017). Zmiany w sektorze mają więc istotny wpływ nie tylko na producentów, lecz również na bezpieczeństwo żywnościowe kraju.

Charakterystyczną cechą polskiej produkcji świń jest dość duże rozdrobnienie strukturalne – wciąż dominują małe i średnie gospodarstwa rodzinne, często utrzymujące tylko kilka lub kilkanaście sztuk, co istotnie odróżnia Polskę od czołowych zachodnioeuropejskich producentów (np. Hiszpania, Dania), gdzie przeważają wielkotowarowe fermy o wysokim stopniu integracji i koncentracji produkcji (Szymańska, 2017, 2019). W czerwcu 2023 roku pogłowie świń w Polsce wynosiło 9,4 mln sztuk (Biuro Analiz i Strategii KOWR, 2023; Eurostat, 2023), podczas gdy np. w Hiszpanii przekroczyło 33,9 mln sztuk, a w Niemczech 20,9 mln sztuk (Biuro Analiz i Strategii KOWR, 2023). Produkcja mięsa wieprzowego w Polsce

w 2023 roku osiągnęła około 1,1 mln ton, co stanowiło 4–5% całkowitej produkcji unijnej (Biuro Analiz i Strategii KOWR, 2023). Wraz z postępującą koncentracją sektora obserwuje się jednak stopniowe zmniejszanie liczby gospodarstw zajmujących się produkcją trzody (GUS, 2023).

Rynek trzody chlewnej jest silnie powiązany z rynkiem zbóż i pasz, a zmiany w kosztach surowców wpływają bezpośrednio na opłacalność chowu (Szymańska, 2017). Jednocześnie sektor stoi przed wieloma wyzwaniami, a mianowicie są to m.in.: wahania cen skupu, wzrost kosztów produkcji, ograniczona rentowność, rozdrobniona struktura gospodarstw, brak długoterminowych kontraktów oraz nieefektywność tradycyjnego łańcucha dostaw, w którym znaczącą rolę odgrywają pośrednicy i zakłady ubojowe (Szymańska, 2019; Biuro Analiz i Strategii KOWR, 2023). Dodatkowym zagrożeniem jest afrykański pomór świń (ASF), ograniczający możliwości eksportowe oraz zwiększający ryzyko produkcyjne (Szymańska, 2017; Biuro Analiz i Strategii KOWR, 2023). Polska od kilku lat pozostaje importermem netto wieprzowiny i prosiąt, głównie z Niemiec, Danii i Holandii (Szymańska, 2017). Integracja Polski z UE i objęcie wspólną polityką rolną wprowadziły istotne zmiany w otoczeniu regulacyjnym – w tym zaostreżenie wymogów dobrostanu, bezpieczeństwa żywności i ochrony środowiska (Szymańska, 2017; USDA, 2023). Liberalizacja handlu, w tym umowy CETA czy porozumienia z Ukrainą, prowadzi do wzrostu presji konkurencyjnej oraz napływu tańszego mięsa spoza kraju, co może wpływać negatywnie na opłacalność rodzimych producentów (Biuro Analiz i Strategii KOWR, 2023; USDA, 2023).

Polska produkcja wieprzowiny koncentruje się w kilku regionach kraju, a jej eksport kierowany jest głównie do krajów UE (Eurostat, 2023). W typowym łańcuchu dostaw żywca wieprzowego w Polsce funkcjonuje układ: rolnik–pośrednik–ubojnia–przetwórca–detalista. Zyski rozkładają się nierównomiernie, a marża producenta pierwotnego jest relatywnie niska. Słabym punktem systemu pozostaje brak integracji pionowej oraz ograniczona siła negocjacyjna rozdrobnionych producentów wobec dużych ubojni i sieci handlowych (Szymańska, 2019). Perspektywy rozwoju sektora trzody chlewnej w Polsce zależą od poprawy konkurencyjności poprzez modernizację gospodarstw, wdrażanie innowacji i inne działania wspierające efektywną produkcję, poprawę jakości, a także promocję eksportu.

Zarządzanie produkcją trzody chlewnej staje się obecnie coraz bardziej złożone, wymaga nie tylko sprostania rosnącym wymogom prawnym, lecz także skutecznego reagowania na zmienną sytuację rynkową oraz oczekiwania konsumentów. Odpowiedzialna produkcja powinna uwzględniać racjonalne gospodarowanie zasobami, ograniczenie wpływu na środowisko, a także troskę o zdrowie i dobrostan zwierząt.

Coraz większego znaczenia nabiera również otwarta komunikacja producentów z otoczeniem społecznym – transparentność działań rolników sprzyja budowaniu zaufania do krajowych produktów i wzmacnia pozycję polskiego sektora rolnego na rynku krajowym i międzynarodowym. Kluczową kwestią jest zatem poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w odniesieniu do różnych obszarów prowadzenia tej produkcji.

Jednak wdrażanie innowacji w produkcji trzody chlewnej napotyka na różnorodne wyzwania. Wysokie koszty modernizacji infrastruktury i technologii chowu, niestabilny dostęp do energii elektrycznej i Internetu, konieczność częstego dokształcania się rolników oraz rygorystyczne regulacje środowiskowe stanowią główne bariery (Hasan i in., 2025a; Hasan i in., 2025b). Inne trudności obejmują obawy dotyczące skuteczności nowych, niesprawdzonych technologii, możliwość zaniedbania dobrostanu zwierząt w zautomatyzowanych systemach, a także wzrost zapotrzebowania na energię i powstanie dużej ilości elektroodpadów (Hasan i in., 2025). Różnorodność gospodarstw, regionalne dysproporcje oraz konieczność dostosowania innowacji do warunków lokalnych mogą dodatkowo utrudniać ich szerokie upowszechnienie. Pokonanie tych przeszkód wymaga całościowych, zintegrowanych strategii, łączących wsparcie finansowe, rozwój infrastruktury wiejskiej, wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, poprawę szkolenia rolników oraz zaangażowanie interesariuszy w celu propagowania wdrażania zrównoważonych i skutecznych innowacyjnych praktyk w produkcji trzody chlewnej (Hasan i in., 2025).

Innowacyjne rozwiązania obejmują różne obszary produkcji, a ich wprowadzenie zazwyczaj przynosi znaczące i wielowymiarowe korzyści, zaczynając od wyraźnej poprawy produktywności, efektywności oraz konkurencyjności gospodarstw. Innowacje dotyczące sprawniejszego zarządzania stadem, precyzyjnego żywienia będą prowadzić do większych przyrostów, poprawy wyników rozrodczych oraz lepszego zdrowia stada (Taran i in., 2015; Čandek-Potokar i in., 2017; Hasan i in., 2025; Qui i in., 2025). Przykłady innowacji wdrożonych w gospodarstwach w Europie w zakresie zarządzania i organizacji produkcji wykazały, że sprzyjają one nie tylko efektywności ekonomicznej, ale także zwiększają ogólną konkurencyjność i trwałość zarówno małych, jak i dużych gospodarstw z trzodą chlewną (Čandek-Potokar i in., 2017; Montes de Oca Munguia i in., 2021; Qui i in., 2025). Wprowadzenie dobrze zorganizowanych systemów zarządzania przyczynia się także do wzmacniania długoterminowej poprawy produktywności (Čandek-Potokar i in., 2017).

Precyzyjny monitoring, zautomatyzowane zbieranie danych oraz systematyczne prowadzenie dokumentacji wspierają nie tylko wczesne wykrywanie chorób i redukcję śmiertelności, ale także umożliwiają uzyskanie wysokiej jakości produktów wieprzowych, które spełniają wymagania rynku i konsumentów (Hasan i in., 2025). Te działania dodatkowo promują zrównoważony rozwój środowiskowy poprzez optymalizację wykorzystania zasobów, poprawę zarządzania obornikiem oraz wprowadzanie odnawialnych źródeł energii i lokalnych produktów ubocznych do żywienia świń, co redukuje wpływ ferm trzody chlewnej na środowisko (Hasan i in., 2025). Wreszcie, innowacyjne działania przynoszą korzyści na poziomie całego sektora i polityki, poprawiając dostosowanie do przepisów, zwiększając dostęp do rynków zbytu oraz wspierając długoterminową odporność sektora na kryzysy. Systemy zarządzania jakością i regionalne marki budują zaufanie konsumentów oraz otwierają możliwości dostępu do nowych segmentów rynku (Hasan i in., 2025). Dodatkowo transfer wiedzy, współpraca rolników i dostosowane bodźce polityczne pomagają w zapewnieniu, że zarówno małe, jak i duże gospodarstwa mogą wdrażać innowacyjne usprawnienia, wspierając sprawiedliwy i zrównoważony rozwój w różnych regionach i systemach produkcyjnych (Čandek-Potokar i in., 2017; Qui i in., 2025). Łącznie te rezultaty pokazują, że wdrożenie dobrych praktyk jest kluczem do opłacalnego, etycznego i zrównoważonego chowu trzody chlewnej na całym świecie.

Celem tego rozdziału jest zabranie głosu w dyskusji na temat procesów zarządzania wdrażaniem innowacji w produkcji trzody chlewnej na przykładzie case studies gospodarstw rolniczych w krajach europejskich, dotyczących innowacji technologicznych, organizacyjnych, środowiskowych i rynkowych. Sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie były etapy procesu wdrażania innowacji w analizowanych gospodarstwach?
- Jakie czynniki zarządcze warunkowały sukces wdrażania innowacji?
- Jakie bariery i wyzwania wystąpiły w procesie implementacji?
- Jakie były korzyści dla rolnika, środowiska i społeczeństwa?
- Jakie wnioski i rekomendacje można sformułować dla innych producentów i instytucji wsparcia?

W badaniach uwzględniono zarówno procesy decyzyjne i etapy wdrażania zmian, jak i czynniki wpływające na sukces lub bariery implementacyjne. Szczególną uwagę zwrócono na wielowymiarowe efekty wdrażania innowacji, obejmujące korzyści ekonomiczne i organizacyjne dla rolnika, środowiskowe dla ekosystemu, społeczne dla lokalnej społeczności i konsumentów. Celem dodatkowym jest sformułowanie

praktycznych rekomendacji dla menedżerów gospodarstw rolnych oraz instytucji wspierających rozwój innowacji.

Metodyka

Case studies zostały opracowane w ramach projektu EU *Pig Knowledge Exchange Network* dzięki współpracy międzynarodowej sieci ekspertów i praktyków z 13 krajów europejskich (19 partnerów konsorcjum). Każdy partner projektu był odpowiedzialny za identyfikowanie i zgłaszanie wzorcowych praktyk w chowie świń ze swojego kraju. Dobre praktyki były gromadzone w czterech wybranych obszarach tematycznych, odpowiadających na najbardziej palące wyzwania sektora oraz potrzeby innowacyjne. Zbierano dobre praktyki poprawiające dobrostan zwierząt, jakość mięsa, zdrowie zwierząt oraz procesy produkcji, obejmujące np. wyzwania bioasekuracji czy ograniczenia stosowania antybiotyków. Takie podejście zapewniało, że dane gromadzone z gospodarstw były ściśle powiązane ze aktualnymi wyzwaniami i zmieniającą się rzeczywistością europejskiej produkcji trzody chlewnej.

Po zakończeniu fazy zbierania danych zgłoszone praktyki były oceniane przez panele niezależnych ekspertów z całej Europy. W efekcie dokonano wyboru najbardziej znaczących, szeroko użytecznych i możliwych do adaptacji rozwiązań, które można wdrożyć w różnych warunkach i systemach produkcji.

W tym rozdziale zostały przedstawione wybrane i przeanalizowane innowacje z Belgii (zarządzanie innowacją środowiskową i energetyczną), Finlandii (zarządzanie innowacjami w zakresie pasz i proces wdrażania lokalnych źródeł białka) oraz Irlandii (zarządzanie zmianą organizacyjną i procesową – bioasekuracja i lean management).

Teoretyczne podstawy zarządzania innowacjami w rolnictwie

Innowacja jest pojęciem wieloaspektowym, o licznych definicjach, które odzwierciedlają różne perspektywy i konteksty. Ujęcie z pozycji ekonomii stworzyło podstawy zrozumienia tego pojęcia. Schumpeter (1939) zdefiniował innowację jako wdrożenie nowych lub znacząco ulepszonych produktów, metod produkcji, sposobów wejścia na rynek, źródeł zaopatrzenia lub struktur organizacyjnych, podkreślając jej kluczową rolę w dynamice gospodarczej. Wielka Encyklopedia

Powszechna (2004) określa innowację jako ciągły proces prowadzący do powstania nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych czy systemów organizacyjnych, akcentując tym samym jej permanentny i całościowy charakter. Powszechnie przyjęta definicja według Podręcznika Oslo OECD brzmi: innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu, procesu, metody marketingowej lub organizacyjnej w praktykach biznesowych, organizacji pracy lub relacjach z otoczeniem, przy czym innowacja wymaga zarówno nowości, jak i rzeczywistego wdrożenia (OECD/Eurostat, 2005). Socjologiczna perspektywa Makarczyka (1971) rozszerza pojęcie, ujmując innowację jako każdą wartość – kulturową, społeczną czy ekonomiczną – uznawaną za nową w określonych warunkach czasowych lub przestrzennych, a tym samym dostrzega osadzenie innowacji w kontekstach społecznych. Natomiast Huyghe i in. (2016) zdefiniowali innowacje jako nowe rozwiązania, które okazały się przydatne w praktyce, wychodzące poza sam wynalazek, skupiające się na adaptacji i akceptacji przez użytkowników. Rogers (2003), z perspektywy nauk o zachowaniu i komunikacji, stwierdził, że innowacja to każda idea, praktyka lub obiekt postrzegany jako nowy przez jednostkę lub podmiot wdrażający, zwracając uwagę na względność i psychologiczny wymiar innowacji. Wreszcie w kontekście rolniczym i aplikacyjnym innowację utożsamia się z wdrożeniem nowych lub znacząco ulepszonych produktów, procesów, metod marketingowych czy organizacyjnych w praktyce operacyjnej, co potwierdza konieczność zarówno nowości, jak i implementacji w konkretnych warunkach (Minta, 2017). Podsumowując, definicje pokazują, że istota innowacji leży na styku nowości, praktycznego zastosowania, poprawy organizacyjnej lub społecznej oraz relewancji kontekstowej. Efekt zastosowania innowacji zależy nie tylko od samego wynalazku, lecz także od zdolności do jej transferu z ośrodków badawczo-rozwojowych do użytkowników końcowych, takich jak rolnicy (Kalaizandonakes i in., 2017).

Zarządzanie innowacjami opiera się zarówno na modelach teoretycznych, jak i praktycznych, które określają, w jaki sposób innowacje są kreowane, rozwijane i rozpowszechniane w organizacjach. Sukces zarządzania nimi zależy od przyjęcia lub dostosowania modeli odpowiadających specyficznym potrzebom organizacji, wspieranych przez systematyczne działania, jasne przywództwo oraz otwartość na zmiany. W miarę jak organizacje adaptują się do coraz bardziej złożonych warunków otoczenia, ewolucja, hybrydyzacja i personalizacja modeli zarządzania innowacjami stają się kluczowe dla długoterminowej konkurencyjności i rozwoju przedsiębiorstw (Ćwiklicki, 2015; Ludvík i Peterková, 2016; Zartha Sossa i in.; 2019). Skuteczność transferu technologii w rolnictwie zależy od zbiegu czynników

poznawczych, afektywnych i organizacyjnych oraz rozpoznania szans rynkowych przez uczestników procesu (Dardak i Adham, 2014).

Ćwiklicki (2015) podkreślił pozytywny wpływ sieci (network) na potencjał innowacyjny systemów zarządzania. Istnienie takiej sieci oddziałuje na sposób wymiany wiedzy, współpracy pracowników oraz wsparcie lub ograniczanie procesów innowacyjnych w organizacji. Optymalizacja relacji sieciowych – ze szczególnym uwzględnieniem zaufania, zaangażowania oraz wzmożonych przepływów wiedzy – zwiększa zdolność organizacji do skutecznego wprowadzania innowacji i adaptacji w konkurencyjnym otoczeniu. Sieci wpływają na wszystkie etapy zarządzania innowacją – od generowania pomysłów po ich wdrożenie. Organizacje dysponujące silnymi, dobrze powiązаныmi sieciami są lepiej przygotowane do wdrożenia innowacji.

W literaturze opisuje się cztery modele, które pozwalają zrozumieć, jak organizacje adaptują się do zmian i wprowadzają innowacje do swojej działalności. Model regularny polega na wdrażaniu innowacji na podstawie już posiadanych zasobów i kompetencji, dzięki czemu możliwe są usprawnienia bez potrzeby większych inwestycji czy radykalnych zmian. Model kreowania pozycji zakłada, że firma również korzysta z istniejących zasobów, jednak podejmowane innowacje mogą nie sprostać oczekiwaniom rynku i prowadzić do utraty konkurencyjności produktów. W przypadku modelu kreowania kompetencji niezbędny jest rozwój nowych umiejętności, technologii lub zasobów, co pozwala przedsiębiorstwu zachować lub wzmocnić pozycję rynkową. Natomiast model rewolucyjny dotyczy sytuacji, w której konieczne stają się zarówno głębokie zmiany w produktach, jak i całkowite przeobrażenie kompetencji firmy, aby móc sprostać nowym wyzwaniom rynkowym. Opisane w tym rozdziale przykłady implementacji zostaną zakwalifikowane zgodnie z tą typologią.

Wdrożenie innowacji ma najczęściej na celu polepszenie efektów ekonomicznych działalności, ale współcześnie ocena skuteczności nie ogranicza się jedynie do tego obszaru. Coraz większego znaczenia do oceny wdrożenia nabiera koncepcja potrójnego rezultatu (*triple bottom line*), która uwzględnia równocześnie trzy wymiary działalności organizacji: efektywność ekonomiczną, wpływ społeczny oraz oddziaływanie na środowisko naturalne. Integracja tych perspektyw pozwala nie tylko lepiej zrozumieć procesy adaptacji i transformacji w organizacji, ale również kompleksowo ocenić konsekwencje wdrażanych zmian. Zastosowanie koncepcji *triple bottom line* jako kryterium oceny pokazuje, że innowacje – niezależnie od wybranego modelu wdrażania – powinny prowadzić nie tylko do poprawy konkurencyjności firmy, lecz także do korzyści dla społeczeństwa, w tym minimalizacji negatywnego wpływu na otoczenie. Takie holistyczne podejście sprzyja budowaniu

trwałej przewagi konkurencyjnej, a także umożliwia wdrażanie rozwiązań, które są zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju.

Przykłady innowacji w obszarze zmian w produkcji i oddziaływaniu na środowisko

Przykład 1. Redukcja emisji amoniaku

Jednym z problemów w produkcji trzody chlewnej jest zagospodarowanie odchodów, które rodzi poważne wyzwania środowiskowe. W wyniku rozkładu związków azotowych, obecnych w odchodach zwierząt, wewnątrz budynków inwentarskich pojawia się wysoka koncentracja amoniaku, która negatywnie wpływa na zdrowie zwierząt i ludzi. Ponadto przyczynia się do zanieczyszczenia powietrza, zakwaszenia gleby oraz eutrofizacji wód. Innowacyjne rozwiązanie technologiczne i organizacyjne, które ogranicza emisję amoniaku, zaproponowano w gospodarstwie położonym w Belgii. Kluczowym elementem tego przedsięwzięcia było wprowadzenie systemu oddzielania moczu i odchodów stałych pod rusztową podłogą w budynku dla tuczników. System ten składa się z nachylonej podłogi, która umożliwia szybkie odprowadzanie moczu do specjalnej rynny, natomiast odchody stałe są mechanicznie zgarniane do oddzielnego zbiornika magazynowego. Dzięki takiemu podejściu minimalizuje się czas kontaktu moczu z odchodami, co znacząco ogranicza procesy uwalniania amoniaku. Dodatkowo zgromadzone odchody są przetwarzane w biogazowni zlokalizowanej na terenie gospodarstwa, co pozwala na uzyskanie energii elektrycznej i cieplnej, wykorzystywanej zarówno na potrzeby produkcji, jak i gospodarstwa domowego. Dzięki wdrożeniu systemu oddzielania odchodów i moczu rolnik odnotował poprawę wyników produkcyjnych, m.in. wzrost dziennych przyrostów masy ciała tuczników o około 5% oraz poprawa współczynnika konwersji paszy o 5%. Ponadto dzięki poprawie jakości powietrza w budynkach inwentarskich znacząco zmniejszyły się koszty leczenia weterynaryjnego – oszacowano, że obniżka wyniosła około 30% w przeliczeniu na jednego tuczniaka. Inwestycja w biogazownię, mimo stosunkowo wysokiego kosztu początkowego, zwróciła się w ciągu siedmiu lat dzięki oszczędnościom na energii elektrycznej, które rocznie wyniosły około 40 tys. euro.

Wpływ wdrożenia innowacyjnej technologii nie ograniczył się jednak do korzyści finansowych właściciela gospodarstwa. Znaczącą poprawę odczuła także lokalna społeczność, zwłaszcza w zakresie redukcji uciążliwych zapachów, które wcześniej stanowiły problem w pobliżu fermy. Poprawa jakości powietrza wpłynęła

pozytywnie na komfort życia okolicznych mieszkańców oraz na relacje między nimi a producentem. Otwartość rolnika na wdrażanie nowoczesnych, prośrodowiskowych rozwiązań przyczyniła się również do pozytywnego odbioru działalności produkcyjnej przez lokalne władze i instytucje kontrolne.

Wdrożona technologia znacząco redukuje negatywny wpływ gospodarstwa na środowisko w następujących obszarach:

- zmniejszenia emisji amoniaku – szybkie oddzielanie moczu i odchodów stałych ogranicza emisję amoniaku bezpośrednio do powietrza w chlewni i na zewnątrz;
- redukcji pyłu i bioaerozoli – lepsza jakość powietrza w chlewni przekłada się na mniejszą emisję cząstek stałych do atmosfery.

Proponowana innowacyjna technologia przyczynia się także do zrównoważonego zarządzania nawozami, bowiem oddzielony mocz może być wykorzystany jako specjalistyczny nawóz o niskiej zawartości fosforu i wysokiej zawartości azotu, co umożliwi lepsze dopasowanie nawożenia do potrzeb roślin.

Podsumowując, wykazywana innowacyjność i przedsiębiorczość z powodzeniem przyczyniają się do integracji aspektów środowiskowych, ekonomicznych i społecznych w strategii zarządzania gospodarstwem, a w szczególności łączenia celów ekonomicznych z odpowiedzialnością za środowisko i lokalną społeczność. Skuteczne zarządzanie środowiskowe w gospodarstwach rolnych wymaga wdrażania innowacyjnych rozwiązań technologicznych oraz podejścia systemowego do organizacji produkcji. Przedstawiona praktyka pokazuje, że inwestycje w technologie prośrodowiskowe mogą być nie tylko zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju, ale również opłacalne ekonomicznie dla producenta. Zarządzanie tego typu innowacjami wymaga jednak zarówno inwestycji kapitałowych, jak i zaangażowania w procesy organizacyjne oraz edukacyjne. Case study może stanowić inspirację dla innych producentów trzody chlewnej, którzy poszukują skutecznych i opłacalnych rozwiązań zmniejszających negatywny wpływ produkcji zwierzęcej na środowisko naturalne.

Przykład 2. Lokalna uprawa roślin bobowatych jako źródła białka dla świń

W żywieniu świń kluczową rolę odgrywa białko, które stanowi niezbędny składnik paszy, wpływający na wzrost i rozwój zwierząt oraz jakość uzyskanego mięsa. Odpowiednia ilość i jakość białka w dawce pokarmowej świń jest niezbędna do budowy i regeneracji tkanek, w tym mięśni, a także do produkcji hormonów i enzymów. Odpowiednie żywienie trzody chlewnej polega na dostarczeniu zwierzętom

wszystkich niezbędnych składników odżywczych we właściwych proporcjach, co ma decydujący wpływ na zdrowie oraz przyrost tkanki mięśniowej.

Białko w paszy może mieć różnorodne pochodzenie, przy czym ważna jest jego jakość. Białka proste, czyli zbudowane z aminokwasów, występują w ziarnach zbóż, natomiast złożone – głównie w soi. Podstawowa pasza wykorzystywana w żywieniu świń powinna zawierać około 15% białka. Dla uzyskania dobrych efektów produkcyjnych zazwyczaj konieczne jest uzupełnienie pasz składnikami wysokobiałkowymi, zazwyczaj są to mieszanki z dużą zawartością śruty sojowej lub roślin strączkowych.

W dążeniu do prowadzenia zrównoważonej produkcji rolniczej – przy rosnących wyzwaniach dotyczących ograniczoności zasobów i jednocześnie zmniejszenia zależności europejskich gospodarstw od importowanej śruty sojowej, która jest często produkowana z udziałem genetycznie modyfikowanych organizmów (GMO) – w Finlandii, w gospodarstwie Tehri Harjunmaa-Levonena wdrożono uprawę roślin bobowatych (bobiku) jako lokalnego źródła białka w żywieniu świń. Poszukiwania alternatywnych, lokalnych źródeł białka wynikają także z obaw konsumentów dotyczących GMO oraz – coraz powszechniej podnoszonej kwestii – znacznego śladu węglowego transportowanej długodystansowo soi. Skuteczne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami paszowymi wdrożyło gospodarstwo w Finlandii. Głównym celem rolnika było ograniczenie zależności od importowanej soi i zwiększenie samowystarczalności gospodarstwa w zakresie produkcji białka paszowego. W tym celu rozpoczęto intensywną uprawę bobiku, który charakteryzuje się wysoką zawartością białka i korzystnym profilem aminokwasowym, zwłaszcza jeśli chodzi o lizynę. Produkcja bobiku była sukcesywnie zwiększana – areal upraw został powiększony o 150% w stosunku do początkowych założeń. Ponadto współpraca z lokalnymi firmami paszowymi, takimi jak Rehux i HKScan, umożliwiła opracowanie premiksów dostosowanych do specyfiki żywienia trzody chlewnej, z odpowiednim udziałem bobiku. Nowo zaprojektowane dawki pokarmowe zawierały od 10 do 12% suchej masy w postaci bobiku. Modyfikacje objęły również wprowadzenie lokalnie produkowanego jęczmienia, pszenicy i płynnego białka jęczmiennego, będącego produktem ubocznym lokalnej gorzelni.

Zastosowanie bobiku w żywieniu świń przyniosło konkretne korzyści produkcyjne. Średni dzienny przyrost masy ciała tuczników wzrósł o 9%, a współczynnik konwersji paszy poprawił się z 2,7 do 2,6. Dodatkowo zmniejszono koszty paszy o 2,4%, co oznaczało oszczędności 1,10 euro na tucznika. Wskaźnik samowystarczalności gospodarstwa w zakresie białka paszowego wzrósł o 7%, co zwiększyło odporność gospodarstwa na zmienność cen na rynku surowców paszowych.

Wprowadzenie lokalnie uprawianych roślin bobowatych do systemu żywienia trzody chlewnej przyniosło korzyści nie tylko producentowi, ale także lokalnej społeczności. Dzięki zmniejszeniu importu soi i ograniczeniu śladu węglowego gospodarstwo przyczyniło się do redukcji emisji gazów cieplarnianych związanych z transportem komponentów paszowych na duże odległości. Promowanie lokalnej produkcji pasz wspiera rozwój regionalnej gospodarki rolnej, tworząc popyt na usługi związane z uprawą, przetwórstwem i logistyką. Świadomość konsumentów na temat pochodzenia surowców paszowych wzrosła, co przełożyło się na pozytywny wizerunek gospodarstwa jako odpowiedzialnego uczestnika łańcucha dostaw żywności.

Z punktu widzenia środowiskowego uprawa bobiku również przyniosła korzyści. Rośliny bobowate mają zdolność wiązania azotu atmosferycznego, co pozwala na ograniczenie stosowania nawozów mineralnych i poprawia jakość gleby. Dzięki modyfikacjom w płodozmianie wzrosła bioróżnorodność upraw, a także poprawiła się struktura gleby, co przekłada się na długoterminowy, korzystny wpływ w zakresie produktywności ziemi. Zwiększenie udziału lokalnych surowców w produkcji paszy zmniejszyło również zapotrzebowanie na środki transportu, co w efekcie obniżyło emisję CO₂. Dodatkowo rotacja upraw z udziałem bobiku wpłynęła na zwiększenie bioróżnorodności.

Skuteczne zarządzanie zasobami w produkcji trzody chlewnej może opierać się na wykorzystaniu lokalnych surowców paszowych jako elementu strategii zrównoważonego rozwoju. Świadome zarządzanie surowcami i wprowadzanie lokalnych innowacji w żywieniu trzody chlewnej może przynieść zarówno korzyści ekonomiczne, jak i środowiskowe. W kontekście zarządzania strategicznego wdrażanie takich rozwiązań przyczynia się do zwiększenia odporności gospodarstwa na zmienność rynku i oczekiwań konsumentów, a także wzmacnia jego pozycję w lokalnym i regionalnym łańcuchu dostaw. Ważnym aspektem w prezentowanym przykładzie jest współpraca producenta z lokalnymi partnerami oraz ich wysokie zaangażowanie, dostosowanie technologii żywienia do specyfiki gospodarstwa oraz konsekwentne wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu paszami. Lokalne źródła białka paszowego mogą stanowić realną alternatywę dla importowanej soi, jednocześnie przyczyniając się do poprawy wyników produkcyjnych, zmniejszenia kosztów i ochrony środowiska. Przykład może być inspiracją dla innych producentów, którzy poszukują sposobów na zwiększenie samowystarczalności i wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w produkcji rolniczej.

Przykłady innowacji w obszarze organizacji i zarządzania gospodarstwem

Wzrost konkurencyjności w sektorze produkcji trzody chlewnej wymusza na producentach wieprzowiny nieustanne poszukiwanie rozwiązań zwiększających efektywność pracy, redukujących koszty oraz poprawiających jakość końcowego produktu.

Przykład 1. Wdrażanie koncepcji lean management

Gospodarstwo w Irlandii, które wdrożyło *5S Lean Improvement Program*, jest dobrym przykładem tego, że zasady lean managementu mogą być skutecznie przeniesione do warunków prowadzenia produkcji zwierzęcej. Lean management to filozofia i praktyka zarządzania organizacją, która skupia się na efektywnej i skutecznej realizacji celów biznesowych przy jednoczesnej minimalizacji marnotrawstwa. Głównymi celami lean managementu są optymalizacja procesów oraz eliminacja zbędnych działań i zasobów. Implementacja koncepcji, wcześniej stosowanej w innych obszarach, także w prowadzeniu produkcji trzody chlewnej przyczyniła się do oszczędności i wzrostu wydajności pracy.

Proces wdrażania lean managementu w irlandzkim gospodarstwie trzody chlewnej rozpoczął się od wdrożenia metody 5S, obejmującej pięć kluczowych etapów: sortowanie, systematyzacja, sprzątanie, standaryzacja i samodyscyplina. W pierwszym etapie dokonano szczegółowej analizy procesów produkcyjnych oraz zidentyfikowano główne obszary charakteryzujące się marnotrawstwem zasobów, którymi okazały się czas pracy, przestrzeń magazynowa czy zużycie materiałów eksploatacyjnych. W trakcie wdrożenia omawianej koncepcji zarządzania przeprowadzono szkolenia dla całego zespołu pracowników, wprowadzono listy kontrolne oraz system regularnych audytów oceniających realizację zasad 5S. Ważnym elementem wdrożenia było mapowanie strumienia wartości, które umożliwiło zidentyfikowanie wąskich gardeł w procesie produkcji oraz wdrożenie działań naprawczych. Zmiany obejmowały zarówno organizację przestrzeni magazynowej, jak i optymalizację pracy zespołu pracowników (zmniejszenie liczby grup loch) oraz rezygnację ze sprzedaży prosiąt.

Efekty wdrożenia koncepcji lean managementu zaobserwowano już w krótkim czasie od rozpoczęcia działań. Dzięki lepszej organizacji pracy i optymalizacji procesów operacyjnych producent mógł zaoszczędzić na wydatkach. Zmniejszenie liczby grup loch oraz rezygnacja ze sprzedaży prosiąt pozwoliły na redukcję kosztów związanych z obsługą zwierząt i produkcją gnojowicy. Całkowite oszczędności kosztów oszacowano na około 30,7 tys. euro rocznie. Dodatkową korzyścią było

zwiększenie powierzchni dostępnej dla tuczników, co umożliwiło zmniejszenie ich obsady bez konieczności budowy nowych obiektów. Wprowadzono także system informatyczny oparty na arkuszu Excel, który ułatwił monitorowanie najważniejszych wskaźników produkcyjnych i zmniejszył nakład pracy administracyjnej.

Wdrożenie lean managementu przyniosło również korzyści dla lokalnej społeczności. Dzięki zmniejszeniu zużycia zasobów oraz bardziej efektywnemu wykorzystaniu przestrzeni gospodarstwo zredukowano ilość produkowanej gnojowicy, co przekłada się na mniejsze obciążenie środowiska naturalnego. Poprawa warunków pracy wpłynęła na większe zaangażowanie i motywację pracowników, co miało pozytywny wpływ na ich satysfakcję zawodową. Uzyskane efekty, które wynikały z lepszego zarządzania gospodarstwem, wpłynęły na pozytywne postrzeganie innych rolników i w efekcie popularyzację koncepcji lean wśród innych producentów trzody chlewnej w regionie, a także zwiększenie liczby odwiedzających, w tym grup edukacyjnych i doradczych.

Z punktu widzenia środowiskowego wdrożenie zasad lean managementu przyczyniło się do zmniejszenia ilości odpadów i bardziej efektywnego wykorzystania surowców. Redukcja marnotrawstwa paszy oraz obniżenie liczby dni utrzymania zwierząt w gospodarstwie wpłynęły na zmniejszenie śladu węglowego produkcji. Optymalizacja zarządzania przestrzenią magazynową oraz lepsze planowanie rotacji zwierząt umożliwiły bardziej efektywne gospodarowanie zasobami wodnymi i energetycznymi.

Przykład irlandzkiego gospodarstwa z produkcją trzody chlewnej potwierdza, że wdrożenie koncepcji lean managementu może przynieść korzyści nie tylko w przemyśle, ale także w rolnictwie. Kluczem do sukcesu była świadomość właścicieli gospodarstwa oraz ich zaangażowanie w proces wdrożenia, obejmujący zarówno szkolenie personelu, jak i systematyczne monitorowanie postępów. Proces implementacji lean wymagał wsparcia zewnętrznego konsultanta oraz stworzenia wewnętrznych zespołów odpowiedzialnych za realizację działań doskonalących. Analizowany przykład pokazuje, że nawet w tradycyjnych sektorach, takich jak produkcja trzody chlewnej, możliwe jest skuteczne wdrażanie nowoczesnych metod zarządzania, które przyczyniają się do trwałych oszczędności, wzrostu efektywności oraz poprawy jakości środowiska pracy.

Przykład 2. Wdrożenie narzędzia wspomagającego bioasekurację w produkcji trzody chlewnej

W zarządzaniu gospodarstwem z produkcją trzody chlewnej istotnymi wyzwaniami są zagadnienia związane ze zdrowiem zwierząt, bezpieczeństwem żywności

i ograniczeniem stosowania antybiotyków ze względu na częste występowanie chorób zakaźnych, takich jak zespół rozrodzo-oddechowy (PRRS – *Porcine Reproductive and Respiratory Syndrome*) czy mykoplazmoza. Jednym z najważniejszych czynników wpływających na utrzymanie zdrowia zwierząt, w tym zwłaszcza przy produkcji w dużej skali, jest skuteczna bioasekuracja, czyli podejmowanie na terenie gospodarstwa i w jego najbliższym otoczeniu działań zapobiegających wprowadzaniu i rozprzestrzenianiu się wirusów, bakterii, mykoplazm, pasożytów i innych wektorów biologicznych, będących drobnoustrojami chorobotwórczymi. Bioasekuracja to zestaw praktycznych działań i środków, które pomagają zapobiegać przedostawaniu się infekcji do budynków inwentarskich, oraz kontrola rozprzestrzeniania się infekcji na terenie gospodarstwa.

Innowacyjne podejście do zarządzania zdrowiem zwierząt na podstawie narzędzi Biocheck.UGent® wdrożył rolnik z Irlandii na fermie utrzymującej 300 loch w cyklu zamkniętym. Program wdrożenia bioasekuracji rozpoczęła szczegółowa ocena poziomu bezpieczeństwa biologicznego przy użyciu narzędzia Biocheck.UGent®, opracowanego przez Uniwersytet w Gandawie. Narzędzie to umożliwia ilościową ocenę poziomu bioasekuracji w gospodarstwie na podstawie standaryzowanego kwestionariusza. Po przeprowadzeniu audytu zidentyfikowano najważniejsze słabe punkty w zarządzaniu stadem, takie jak niewłaściwe przemieszczanie zwierząt, brak stref sanitarnych czy niedostateczna kontrola wejść i wyjść z budynków produkcyjnych. Proces wdrażania zmian trwał dwa lata i wymagał znacznych nakładów inwestycyjnych. W ramach działań zbudowano nowe budynki, wprowadzono dodatkowe ścisłe procedury mycia, dezynfekcji i suszenia pomieszczeń oraz zmieniono sposób zarządzania przemieszczaniem zwierząt. Pracownicy zostali przeszkoleni w zakresie nowych zasad higieny, a w gospodarstwie wprowadzono tablice informacyjne i instrukcje, które miały ułatwić codzienne przestrzeganie protokołów bioasekuracyjnych. Kluczowymi zmianami w zarządzaniu stadem były:

- zmniejszenie obsady zwierząt na poszczególnych etapach produkcji,
- wprowadzenie zasady *all-in-all-out* dla poszczególnych grup technologicznych,
- zaprzestanie mieszania prosiąt z różnych miotów,
- instalacja wanien dezynfekcyjnych i tablic informacyjnych na drzwiach każdego sektora.

Wdrażanie zmian odbywało się przy ścisłej współpracy z lekarzami weterynarii, doradcami żywieniowymi oraz specjalistami ds. zarządzania fermami.

Dzięki wdrożeniu kompleksowego programu bioasekuracyjnego producent uzyskał poprawę zdrowotności stada oraz wskaźników produkcyjnych. Zaobserwowano zmniejszenie liczby przypadków chorób układu oddechowego i trawiennego oraz

spadek występowania zapaleń opon mózgowych. Jednym z najbardziej spektakularnych efektów było ograniczenie stosowania antybiotyków o 90%, co jest zgodne z obecnymi trendami i wymaganiami polityki Unii Europejskiej w zakresie redukcji antybiotykoterapii w produkcji zwierzęcej. Kolejną korzyścią było skrócenie czasu tuczu – liczba dni do osiągnięcia wagi ubojowej zmniejszyła się o dwa tygodnie, przy zachowaniu tej samej masy końcowej zwierząt. W wyniku tych zmian koszty produkcji na kilogram masy ubojowej spadły z 1,66 euro do 1,5 euro, co oznacza redukcję o 9,3%. Nakłady inwestycyjne zwróciły się w krótkim czasie głównie dzięki znacznym oszczędnościom na kosztach leczenia i zakupu pasz.

Poprawa zdrowia stada świń oraz redukcja stosowania antybiotyków przyniosły wymierne korzyści nie tylko dla producenta, ale także dla społeczeństwa. Ograniczenie antybiotykoterapii zmniejsza ryzyko rozwoju oporności bakterii na leki przeciwdrobnoustrojowe, co ma istotne znaczenie dla zdrowia publicznego. Dodatkowo lepsze warunki higieniczne i organizacyjne w gospodarstwie wpłynęły na poprawę komfortu pracy zatrudnionych osób oraz zwiększenie bezpieczeństwa żywności produkowanej w gospodarstwie. Dzięki wdrożeniu przejrzystych procedur i jasnych zasad postępowania pracownicy zostali zaangażowani w proces utrzymywania wysokich standardów bioasekuracji. Regularne szkolenia i audyty poprawiły świadomość pracowników w zakresie bezpieczeństwa biologicznego i dzięki ich dbałości o szczegóły przyczyniły się do utrzymania wysokiego poziomu zdrowotności stada.

Zmniejszenie w produkcji trzody chlewnej użycia antybiotyków oraz ograniczenie liczby chorób w stadzie przełożyło się na mniejszą ilość leków w środowisku naturalnym, co zmniejsza ryzyko zanieczyszczenia wód gruntowych i powierzchniowych. Ponadto skrócenie okresu tuczu zmniejszyło całkowite zużycie paszy i wody, co dodatkowo wpłynęło na ograniczenie śladu węglowego produkcji.

Skuteczne zarządzanie bioasekuracją wymaga systemowego podejścia, zaangażowania wszystkich uczestników procesu pracy oraz ścisłej współpracy z ekspertami. Na podstawie analizowanego przypadku można wskazać, że wdrożenie kompleksowej bioasekuracji nie tylko poprawia wyniki produkcyjne i zdrowotne gospodarstwa, ale również pozytywnie wpływa na jego wizerunek w oczach klientów i instytucji kontrolnych. W procesie wdrażania zmian najważniejsze było przeprowadzenie szczegółowej analizy ryzyka, wdrożenie spójnych procedur oraz zapewnienie odpowiedniej infrastruktury technicznej. Narzędzie Biocheck.UGent® okazało się skutecznym wsparciem w procesie diagnozy i planowania działań naprawczych.

Należy również podkreślić, że inwestycje w zarządzanie zdrowiem zwierząt i bezpieczeństwem biologicznym, szkolenia oraz monitoring efektów wdrożonych

działań są opłacalne zarówno w krótkim, jak i długim okresie oraz stanowią ważny element strategii zrównoważonego zarządzania produkcją trzody chlewnej.

Przykłady innowacji w obszarze bezpośrednich działań na rzecz konsumentów

Przykład 1. Bezpośrednia komunikacja z konsumentami – przykład holenderski

We współczesnym rolnictwie wzrasta znaczenie bezpośredniej komunikacji pomiędzy producentami żywności a konsumentami, bowiem coraz większa liczba konsumentów chce wiedzieć, skąd pochodzi spożywana przez nich żywność, w jakich warunkach była produkowana, czy proces produkcji spełniał standardy dobrostanu oraz ochrony środowiska. W odpowiedzi na takie potrzeby pojawiają się więc inicjatywy umożliwiające konsumentom bezpośredni kontakt z gospodarstwami rolnymi. Przykładem takiego podejścia jest działalność Berkhout Meat w Holandii, które organizuje dni otwarte, *farm tours* (wycieczki piesze i rowerowe po gospodarstwie) oraz możliwość zwiedzania farmy poprzez specjalne skyboxy, jako narzędzia marketingowe i edukacyjne. Celem tych działań jest zwiększenie świadomości konsumentów na temat procesu produkcji wieprzowiny oraz pokazanie, że odbywa się ona w sposób etyczny i transparentny. Gospodarstwo w ciągu sześciu lat zainwestowało ponad 350 tys. euro w infrastrukturę umożliwiającą organizację takich wydarzeń, w tym w sale konferencyjne, punkty sprzedaży bezpośredniej oraz zabezpieczenia bioasekuracyjne. Program jest skierowany do szerokiego grona odbiorców, zarówno indywidualnych konsumentów, jak i grup zorganizowanych. Wycieczki odbywają się z przewodnikiem, a ich trasa została zaplanowana w taki sposób, aby zapewnić bezpieczeństwo biologiczne dla zwierząt i odwiedzających.

Dzięki realizacji programu dni otwartych i *farm tours* Berkhout Meat zwiększył rozpoznawalność marki oraz poprawił relacje z lokalnymi i regionalnymi konsumentami. Bezpośredni kontakt z odbiorcami umożliwił producentowi skuteczniejsze budowanie zaufania do oferowanego produktu, co przełożyło się na wzrost sprzedaży oraz możliwość uzyskania wyższej ceny za kilogram mięsa. Średni roczny wzrost przychodów wyniósł około 15%, co odpowiada dodatkowym wpływom na poziomie prawie 70 tys. euro. Inwestycja w infrastrukturę oraz rozwój oferty turystycznej i usług edukacyjnych umożliwiły dywersyfikację źródeł dochodów gospodarstwa. Program dni otwartych przyczynił się do zwiększenia świadomości

społecznej na temat warunków chowu trzody chlewnej i wyzwani, przed jakimi stają producenci. Konsumenci zyskali możliwość bezpośredniego zadawania pytań i obserwacji warunków produkcji oraz rozwiali obawy związane z bezpieczeństwem żywności. Działania edukacyjne pozytywnie wpłynęły na wizerunek producentów jako odpowiedzialnych uczestników łańcucha dostaw żywności. Wprowadzenie systemu skyboxów i ścieżek edukacyjnych, z ograniczonym dostępem do stref produkcyjnych, przyczyniło się do minimalizacji ryzyka przenoszenia chorób przez odwiedzających. Przedsiębiorstwo wprowadziło także procedury zarządzania ruchem osób na terenie gospodarstwa, co ograniczyło potencjalne zagrożenia dla środowiska biologicznego fermy.

Skuteczna strategia komunikacji z konsumentami wymaga inwestycji nie tylko w infrastrukturę, lecz także w kompetencje zespołu w zakresie obsługi klienta i komunikacji marketingowej. Wdrożenie tego typu działań może być efektywnym narzędziem budowania marki, kreowania wartości dodanej oraz zwiększania lojalności klientów wobec lokalnych producentów żywności. Z perspektywy zarządzania przykład Berkhout Meat pokazuje, jak ważne jest strategiczne podejście do komunikacji z otoczeniem i budowania relacji z konsumentami. Sukces tego przedsięwzięcia opiera się na dobrze zaplanowanej inwestycji w infrastrukturę, skutecznej promocji wydarzeń oraz umiejętnym zarządzaniu doświadczeniem odwiedzających.

Przykład 2. Budowanie relacji i zaufania dzięki obecności w mediach społecznościowych

Bezpośrednia komunikacja między producentami żywności a konsumentami staje się jednym z kluczowych elementów strategii marketingowej w nowoczesnym gospodarstwie. Przy obserwowanym współcześnie rosnącym dystansie między miastem a wsią oraz wzrastającej liczbie mitów i nieporozumień na temat produkcji trzody chlewnej producenci coraz częściej podejmują działania mające na celu edukację i budowanie zaufania konsumentów. Szczególnie w odniesieniu do produkcji wieprzowiny istnieje potrzeba budowania pozytywnego wizerunku branży, przeciwdziałania negatywnym stereotypom oraz edukowania konsumentów w zakresie warunków produkcji.

Przykład irlandzkiego gospodarstwa McAuliffe Pig Farms stanowi inspirujący przykład skutecznego wdrażania strategii komunikacji i budowania zaufania jako elementu zarządzania gospodarstwem w dobie rosnącej roli mediów społecznościowych. McAuliffe Pig Farms w Irlandii prowadzi politykę otwartych drzwi wobec opinii publicznej. W ramach tej inicjatywy na terenie gospodarstwa powstała specjalna sala widokowa z dużymi przeszkleniami, umożliwiająca bezpieczną obserwację świń bez

ryzyka naruszenia zasad bioasekuracji. Dodatkowo w gospodarstwie zainstalowano system kamer CCTV, dzięki którym odwiedzający mogą na dużym ekranie obserwować życie zwierząt w różnych częściach fermy. Rolnik Shane McAuliffe prowadzi liczne wykłady dla studentów, organizuje wizyty dla grup zorganizowanych, a także aktywnie prowadzi profile w mediach społecznościowych, które zyskały ponad 10 tys. obserwujących. Uczestniczył także w kampaniach medialnych na poziomie krajowym, w tym w popularnych programach telewizyjnych. Dzięki intensywnej działalności edukacyjnej oraz promocyjnej McAuliffe Pig Farms znacząco zwiększyło rozpoznawalność marki i wypracowało pozytywny wizerunek. Gospodarstwo odnotowało wzrost zainteresowania wytwarzanymi produktami oraz nawiązało nowe kontakty handlowe. Zwiększona aktywność w mediach społecznościowych przełożyła się na lepszą współpracę z partnerami handlowymi i organizacjami branżowymi. Bezpośredni kontakt z konsumentami oraz transparentność działań produkcyjnych przyczyniły się do budowy zaufania i poprawy reputacji producenta. Inicjatywa Shane’a McAuliffe’a umożliwiła zainteresowanym odbiorcom zdobycie wiedzy o nowoczesnych metodach produkcji trzody chlewnej oraz o działaniach podejmowanych na rzecz dobrostanu zwierząt i ochrony środowiska. Konsumenti mieli możliwość zobaczenia realiów, co zmniejszyło uprzedzenia i zwiększyło akceptację dla prowadzonej produkcji. Poprzez działania edukacyjne gospodarstwo McAuliffe Pig Farms promuje także dobre praktyki środowiskowe. Pokazywane są inwestycje w bioasekurację, zrównoważone zarządzanie odpadami i ograniczanie emisji zanieczyszczeń. Kampanie informacyjne uwzględniają także tematy związane z efektywnym gospodarowaniem zasobami naturalnymi.

Z perspektywy zarządzania wdrożenie strategii otwartej komunikacji oraz intensywnej obecności w mediach społecznościowych wymagało od gospodarstwa dużego zaangażowania oraz odpowiednich kompetencji w zakresie marketingu, PR i edukacji. Kluczem do sukcesu była konsekwencja w działaniu, systematyczność w dostarczaniu wartościowych treści oraz umiejętność dostosowywania przekazu do oczekiwań różnych grup odbiorców. Przykład McAuliffe Pig Farms potwierdza, że w dobie rosnącej roli mediów cyfrowych, skuteczna komunikacja i budowanie relacji z konsumentami stają się integralną częścią nowoczesnego zarządzania gospodarstwem rolnym.

Przykład 3. Tworzenie i rozwój niszowych produktów

Rosnąca konkurencja na rynku mięsa oraz zmieniające się preferencje konsumentów wymuszają na producentach trzody chlewnej poszukiwania lepszych sposobów wyróżnienia wytwarzanych produktów i zwiększenia ich wartości rynkowej.

Jednym z efektywnych rozwiązań jest rozwój niszowych, opartych na unikalnych cechach produktów, silnie powiązanych z lokalnym dziedzictwem kulturowym i przyrodniczym.

Przykładem skutecznie wdrożonej strategii niszowej, która przyczynia się do rozwoju lokalnych społeczności, ochrony środowiska i zwiększenia rentowności produkcji, jest francuska wieprzowina Kintoa PDO (*Protected Designation of Origin* – Chroniona Nazwa Pochodzenia). Inicjatywę tę wdrożono w południowo-zachodniej Francji, w regionie Basków, charakteryzującym się trudnymi warunkami gospodarowania. Produkcja opiera się na hodowaniu świń czystej baskijskiej rasy, utrzymywanych w ekstensywnych warunkach przez minimum 12 miesięcy przed ubojem. Zwierzęta żywione są lokalnymi paszami, w tym żywnością bez GMO, a ich odchów ma miejsce na terenach objętych ochroną krajobrazową. Proces produkcji odbywa się jako wolnowybiegowy i podlega ścisłej kontroli, a jego standardy określone są przez regulacje PDO, które gwarantują unikalne cechy produktu końcowego. Przerwa w użytkowaniu pastwisk między kolejnymi partiami świń oraz naturalne warunki utrzymania zwierząt dodatkowo wpływają na jakość mięsa. Produkcja odbywa się w ścisłej współpracy z lokalnymi przetwórcami i dystrybutorami.

Dzięki uzyskaniu oznaczenia PDO i budowie silnej marki regionalnej producenci trzody chlewnej z regionu Kintoa osiągnęli znaczący wzrost wartości sprzedawanego produktu. Średnia cena za kilogram mięsa wzrosła z 3,69 euro w 2017 roku do 4,35 euro w roku 2020. Wprowadzenie modelu niszowego umożliwiło stabilizację przychodów, zmniejszenie wrażliwości na wahania cen oraz stworzenie trwałych relacji z klientami ceniącymi jakość i pochodzenie produktu. Rolnicy z regionu Kintoa zyskali także dostęp do nowych kanałów sprzedaży, w tym bezpośredniej sprzedaży lokalnej oraz sklepów specjalistycznych oferujących produkty tradycyjne i regionalne. Produkcja wieprzowiny Kintoa PDO przyczyniła się do aktywizacji gospodarczej regionu oraz ochrony lokalnego dziedzictwa kulturowego i kulinarnego. Inicjatywa umożliwiła utrzymanie miejsc pracy w rolnictwie i przetwórstwie, co jest szczególnie istotne w regionach o niekorzystnych warunkach gospodarowania, a konsumenci zyskali dostęp do wysokiej jakości mięsa o znanym pochodzeniu i udokumentowanym procesie produkcji. Model produkcji Kintoa PDO, oparty na ekstensywnych metodach chowu i lokalnych paszach, przyczynia się do ochrony środowiska naturalnego. Dzięki zastosowaniu rotacyjnego wypasu i okresów regeneracji pastwisk ograniczono erozję gleby i poprawiono strukturę roślinną na terenach górskich. Brak stosowania pasz GMO i ograniczenie transportu pasz oraz zwierząt wpłynęło na zmniejszenie śladu węglowego całej produkcji. Ponadto system PDO wymaga utrzymania krajobrazu kulturowego w jego pierwotnej formie, co

dotatkowo wspiera bioróżnorodność i zachowanie lokalnych ekosystemów. Działania te pokazują, że niszowe rynki żywnościowe mogą odgrywać kluczową rolę w ochronie środowiska i promowaniu rolnictwa przyjaznego naturze.

Przykład Kintoa PDO stanowi doskonałą ilustrację skutecznego zarządzania wartością dodaną w rolnictwie. Kluczowym elementem sukcesu było strategiczne podejście do budowania marki regionalnej, opartej na jakości produktu, unikalnym pochodzeniu i transparentności produkcji. Wdrożenie modelu PDO wymagało współpracy wielu interesariuszy: rolników, przetwórców, instytucji certyfikujących oraz organizacji promujących produkty regionalne. Z punktu widzenia zarządzania kluczowe znaczenie miały: odpowiednie planowanie długoterminowe, skuteczna komunikacja z rynkiem docelowym oraz zarządzanie jakością. Analizowany przypadek pokazuje, że tworzenie niszowych rynków produktów rolnych może być nie tylko odpowiedzią na zmieniające się oczekiwania konsumentów, ale także skuteczną strategią poprawy rentowności gospodarstw rolnych i ochrony zasobów naturalnych.

Podsumowanie

W Belgii kluczowym działaniem była optymalizacja gospodarki odchodami poprzez system oddzielania moczu i odchodów stałych w budynkach inwentarskich. Szybkie usuwanie moczu ograniczyło powstawanie amoniaku, który jest jednym z głównych czynników odpowiedzialnych za zanieczyszczenie powietrza oraz zakwaszenie gleb. Dodatkowym atutem wdrożonej technologii było wykorzystanie odchodów stałych do produkcji biogazu, co umożliwiło częściowe uniezależnienie gospodarstwa od zewnętrznych źródeł energii oraz ograniczenie emisji gazów cieplarnianych.

W Finlandii nacisk położono na ograniczenie śladu węglowego produkcji paszowej poprzez zastąpienie importowanej soi lokalnymi źródłami białka, przede wszystkim bobikiem. Dzięki rezygnacji z surowców pochodzących z odległych kontynentów zmniejszono emisje związane z transportem oraz ślad węglowy całego łańcucha dostaw. Co więcej, bobik, jako roślina wiążąca azot atmosferyczny, przyczynił się do zmniejszenia zapotrzebowania na nawozy mineralne, co dodatkowo ograniczyło emisję podtlenku azotu, jednego z najbardziej szkodliwych gazów cieplarnianych.

Obie przedstawione innowacje dowodzą, że skuteczne ograniczanie wpływu produkcji trzody chlewnej na środowisko wymaga działań wielowymiarowych – zarówno na poziomie zarządzania emisjami z gospodarstwa, jak i optymalizacji łańcucha dostaw surowców paszowych. Integracja rozwiązań technologicznych

i agronomicznych pozwala nie tylko zmniejszyć presję na środowisko naturalne, ale także zwiększyć efektywność ekonomiczną i konkurencyjność gospodarstw w dłuższej perspektywie.

Działania na rzecz ochrony środowiska w produkcji trzody chlewnej mogą przybierać różne formy, dostosowane do lokalnych warunków gospodarowania i dostępnych zasobów technologicznych. Przykłady belgijskiego gospodarstwa, które wdrożyło technologię redukcji emisji amoniaku, i fińskiego producenta, wykorzystującego lokalne rośliny bobowate jako alternatywę dla importowanej soi, pokazują, że różnorodne podejścia mogą prowadzić do wspólnego celu: zmniejszenia negatywnego wpływu produkcji zwierzęcej na środowisko.

Budowanie relacji z konsumentami stało się istotnym elementem zarządzania w produkcji trzody chlewnej, szczególnie w kontekście rosnących oczekiwań społecznych dotyczących transparentności i odpowiedzialności producentów. Zarówno w Holandii, jak i w Irlandii wdrożono różne formy bezpośredniej komunikacji z konsumentami – od dni otwartych i *farm tours* poprzez aktywną obecność w mediach społecznościowych po działania edukacyjne poza gospodarstwem. W tych przypadkach kluczowe było zapewnienie konsumentom dostępu do rzetelnych informacji o procesie produkcji oraz umożliwienie bezpiecznej obserwacji warunków chowu zwierząt. Przyniosło to korzyści zarówno wizerunkowe, jak i ekonomiczne: wzrost zainteresowania produktami, wyższe ceny sprzedaży oraz dodatkowe przychody z usług edukacyjnych i turystycznych.

Z perspektywy zarządzania oba przykłady potwierdzają, że skuteczna strategia komunikacji z konsumentami wymaga konsekwencji, inwestycji w infrastrukturę oraz umiejętnego wykorzystania różnych kanałów przekazu. Transparentność i otwartość stały się ważnymi narzędziami budowania zaufania, zwiększania lojalności klientów i wzmacniania pozycji rynkowej gospodarstw rolnych.

Dyskusja

Tabela 9.1 przedstawia porównanie studiów przypadku, z których każdy ilustruje odmienne podejście do innowacji. Sklasyfikowano je według zastosowanego modelu innowacji. W tabeli 1. znajduje się także krótka informacja o wyborze danej formy, objaśniająca konkretne zmiany organizacyjne lub technologiczne, które zostały wdrożone będące podstawą klasyfikacji. Przegląd ten ukazuje różnorodność ścieżek zastosowania innowacji w rolnictwie na przykładzie chowu trzody chlewnej. Ukazuje, w jaki sposób gospodarstwa rolne dostosowują się do zmieniających się

wymagań rynkowych, wyzwań środowiskowych i regulacyjnych – wykorzystując istniejące zasoby, rozwijając nowe kompetencje lub podejmując działania o charakterze transformacyjnym. Analiza tych przypadków pozwala lepiej zrozumieć czynniki napędzające skuteczne innowacje oraz strategiczne decyzje, które za nimi stoją.

Tabela 9.1. Charakterystyka modeli wdrażania innowacji w wybranych case studies

Nazwa case study	Model innowacji	Wyjaśnienie wyboru modelu
Redukcja emisji amoniaku (Belgia)	Model kreowania kompetencji	Wdrożenie wymagało nowych inwestycji i kompetencji technologicznych, przy utrzymaniu konkurencyjności produktów i poprawie efektywności
Lokalna uprawa bobowatych jako źródła białka (Finlandia)	Model kreowania kompetencji	Rozwijano nowe umiejętności w uprawie i przetwarzaniu bobiku oraz współpracę z partnerami, co pozwoliło poprawić wyniki i uniezależnić się od soi
Lean management (Irlandia)	Model regularny	Usprawnienia oparte na istniejących zasobach i kompetencjach, bez potrzeby inwestycji w nowe technologie czy radykalnych zmian w organizacji
Wdrożenie bioasekuracji z Biocheck.UGent® (Irlandia)	Model rewolucyjny	Wymagało szerokich inwestycji, reorganizacji procesów i zdobycia nowych kompetencji – zarówno produkty, jak i dotychczasowe umiejętności uległy zmianie
Bezpośrednia komunikacja z konsumentami – farm tours (Holandia)	Model regularny	Wdrożenie działań edukacyjnych i marketingowych, opartych na istniejących kompetencjach, bez radykalnych zmian w strukturze gospodarstwa
Budowanie relacji i zaufania dzięki obecności w mediach społecznościowych (Irlandia)	Model regularny	Wdrożenie działań edukacyjnych i marketingowych opartych na istniejących kompetencjach, bez radykalnych zmian w strukturze gospodarstwa
Tworzenie i rozwój niszowych produktów (Francja – Kintoa PDO)	Model kreowania kompetencji	Innowacja wymagała rozwoju nowych kanałów dystrybucji, budowania marki, współpracy z certyfikatorami – rozwinięcie kompetencji i zasobów gospodarstwa

Źródło: opracowanie własne.

Przypisanie poszczególnych innowacji do określonych modeli wynikało z zakresu i charakteru wprowadzanych zmian, a także ze stopnia wykorzystania istniejących zasobów oraz z potrzeby rozwoju nowych kompetencji lub przeprowadzenia transformacji w gospodarstwach rolnych. Innowacje zaklasyfikowane do modelu regularnego charakteryzowały się stopniowymi ulepszeniami, które bazowały na już posiadanych zasobach i wiedzy, bez konieczności radykalnych zmian organizacyjnych czy inwestycji w nowe technologie. Przykładem takiego podejścia jest wdrożenie lean managementu czy działania edukacyjne skierowane do konsumentów, które pozwalają na poprawę efektywności i wizerunku gospodarstwa przy minimalnych nakładach.

Z kolei innowacje przypisane do modelu kreowania kompetencji wymagały od gospodarstw rozwoju nowych umiejętności, wdrożenia zaawansowanych technologii oraz budowania nowych relacji rynkowych. Przykłady takie jak redukcja emisji amoniaku, lokalna uprawa bobowatych czy rozwój niszowych produktów pokazują, że inwestycje w nowe kompetencje i zasoby są kluczowe dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, poprawy wyników produkcyjnych oraz uniezależnienia się od zewnętrznych dostawców. Tego typu innowacje pozwalają nie tylko na realizację celów ekonomicznych, ale także środowiskowych i społecznych.

Najbardziej zaawansowanym i wymagającym podejściem jest model rewolucyjny, w którym wdrożenie innowacji wiąże się z głęboką reorganizacją procesów, znacznymi inwestycjami oraz koniecznością zdobycia zupełnie nowych kompetencji przez pracowników. Przykład zastosowania kompleksowych rozwiązań bioasekuracyjnych pokazuje, że niektóre wyzwania, stojące przed współczesnym rolnictwem, wymagają radykalnych zmian zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i technologicznym. Takie transformacje prowadzą do zasadniczej zmiany funkcjonowania gospodarstwa i mogą stanowić punkt zwrotny w jego rozwoju.

Huyghe i in. (2016) stwierdzili, że nie istnieje uniwersalne rozwiązanie ułatwiające dyfuzję i transfer wiedzy w rolnictwie. Zamiast tego konieczne są różnorodne strategie, zależne od kontekstu i dostosowane do specyficznych regionów, sieci interesariuszy oraz obszarów zastosowań. Skuteczność procesów transferu wiedzy zależy od aktywnego zaangażowania i współpracy wielu podmiotów – w tym naukowców, praktyków, decydentów politycznych oraz przedsiębiorców – z których każdy odgrywa istotną, lecz odmienną rolę. Integracja lokalnych uwarunkowań, wspieranie podejść partycypacyjnych oraz utrzymywanie otwartych kanałów komunikacji stanowią klucz do pokonywania pojawiających się wyzwań.

Wnioski i rekomendacje

Przeprowadzona klasyfikacja innowacji według modeli pozwala lepiej zrozumieć, jak różne strategie wdrażania zmian odpowiadają na specyficzne potrzeby i wyzwania gospodarstw rolnych. Pokazuje także, że skuteczne innowacje nie zawsze muszą oznaczać rewolucyjne zmiany – często kluczowe są stopniowe usprawnienia lub rozwój nowych kompetencji. Wybór odpowiedniego modelu powinien być dostosowany do możliwości, celów i otoczenia gospodarstwa, a także do skali i charakteru wyzwań, z jakimi się ono mierzy. Taka analiza może stanowić cenną wskazówkę dla praktyków i decydentów, jak planować i wdrażać innowacje, aby przynosiły one trwałe korzyści zarówno ekonomiczne, jak i środowiskowe.

Wyniki pozwalają zarekomendować producentom i osobom zarządzającym gospodarstwami rolnymi staranne dopasowanie innowacji do specyfiki gospodarstwa – zarówno jego wielkości, dostępnych zasobów, jak i kompetencji osób w nim pracujących. Warto inwestować w rozwój wiedzy i umiejętności pracowników, także członków rodziny rolniczej, oraz aktywnie poszukiwać współpracy z innymi producentami, instytucjami naukowymi czy doradczymi, ponieważ budowanie sieci kontaktów oraz wymiana doświadczeń znacząco zwiększają szanse na udane wdrożenia nowych rozwiązań.

Kolejnym zaleceniem jest holistyczne podejście do innowacji – zarówno przy ich wyborze, jak i późniejszej ocenie. Praktyka pokazuje, że najbardziej wartościowe rezultaty osiągają te gospodarstwa, które nie skupiają się wyłącznie na efekcie ekonomicznym, lecz również uwzględniają aspekty społeczne (jak poprawa warunków pracy czy relacji z lokalną społecznością) oraz środowiskowe (minimalizacja negatywnego wpływu na ekosystem). Wdrażanie innowacji z myślą o koncepcji *triple bottom line* sprzyja nie tylko zrównoważonemu rozwojowi, ale też buduje pozytywny wizerunek producenta na rynku. Niezbędne jest realistyczne podejście do potencjalnych barier i wyzwań związanych z wdrażaniem ulepszeń. Osoby zarządzające innowacjami powinny przygotować wstępne analizy, uwzględnić zarówno koszty, jak i możliwe trudności organizacyjne, a także planować komunikację i szkolenia dla wszystkich osób mających korzystać z nowych rozwiązań czy procedur. Takie kompleksowe, systemowe działania zwiększają szanse na trwały postęp i realną poprawę konkurencyjności gospodarstw.

Bibliografia

- Biuro Analiz i Strategii Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa. (2023). *Sytuacja podażyowo-popytowa i cenowa na rynku wieprzowiny – listopad 2023*. KOWR.
- Čandek-Potokar, M., Nieto, R., Pugliese, C., Araujo, J.P., Charneca, R., Garcia Casco, J.M., González Sánchez, E., Hernandez-Garcia, I., Izquierdo, M., Karolyi, D., Kušec, G., Lebre, B., Mercat, M.-J., Petig, M., Radović, Č., Savić, R. (2017). Local pig breeds: Nutritional requirements, innovative practices and local feeding resources as challenges in project TREASURE. *Agriculturae Conspectus Scientificus*, 82(2), 127–131.
- Ćwiklicki, M. (2015). Classifications of business models innovation. *Management Forum*, 3(4), 27–31.
- Dardak, R.A., Adham, K.A. (2014). Transferring Agricultural Technology from Government Research Institution to Private Firms in Malaysia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 115, 346–360. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.441>.
- Eurostat. (2023). *Livestock population by type of animal – annual data*. <https://ec.europa.eu/eurostat/> [dostęp: 15.02.2025].
- Główny Urząd Statystyczny. (2023). *Rocznik statystyczny rolnictwa 2023*. GUS.
- Hasan, M.K., Mun, H.-S., Laguna, E.B., Park, H. R., Kim, Y.-H., Sharifuzzaman, M., Kang, J.-G., Yang C.-J. (2025). Revolutionizing pig farming: Japan's technological innovations and environmental strategies for sustainability. *Journal of Advanced Veterinary and Animal Research*, 12(2), 454–476.
- Huyghe, C., Bergeret, P., Svedin, U. (2016). *Diffusion and transfer of knowledge in agriculture*. Éditions Quae. <https://doi.org/10.35690/978-2-7592-2595-8>.
- Kalaitzandonakes, N., Carayannis, E.G., Grigoroudis, E., Rozakis, S. (2017). *Introduction: Innovation and Technology Transfer in Agriculture*. W: *From Agriscience to Agribusiness. Innovation, Technology, and Knowledge Management* (1–10). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-67958-7_1.
- Ludvík, L., Peterková, J. (2016). Methods for innovations and management of the innovation process in an enterprise. *Studia Ekonomiczne. Zeszyt Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 280, 1–9.
- Makarczyk, W. (1971). *Przyswajanie innowacji*. Warszawa. PWN.
- Minta, S. (2017). Ocena innowacji technicznych i społecznych. W: *Zrozumieć innowacje w rolnictwie. Informacje wybrane* (65–87). Wydawnictwo i Drukarnia Świętego Krzyża, Łosiów.

- Montes de Oca Munguia, O., Pannell, D. J., Llewellyn, R. (2021). Understanding the adoption of innovations in agriculture: A review of selected conceptual models. *Agronomy*, 11(1), 139.
- OECD/Eurostat. (2005). Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. *The Measurement of Scientific and Technological Activities*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- Qui, N. H., Guntoro, B., Putra, A.R.S., Nguyen, T.A.T., Liangco, N. (2025). The effect of innovation application on the competitiveness of small pig farm in Mekong Delta, Vietnam. *Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences*, 13(1), 263–272. <https://doi.org/10.22194/jgias/25.1466>.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation*. 5th edition. Free Press, New York.
- Szymańska, E. J. (2019). Potrzeby współdziałania producentów żywca wieprzowego i zakładów mięsnych na rynku trzody chlewnej w Polsce. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 15(4), 423–433.
- Szymańska, E. J. (Red.). (2017). *Wyzwania na rynku żywca wieprzowego w Polsce*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Taran, Y., Boer, H., Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301–331.
- Wielka Encyklopedia PWN (2004), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sossa, J.W.Z., Rebolledo, J. L.S., Hincapié, J.M.M., Zarta, R.H. (2019). Innovation management models – a literature review. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(6), 175–194.

Rozdział 10

Rola zaufania w zarządzaniu koprodukcjami filmowymi

The Role of Trust in the Management of Film Co-Productions

Tomasz Zontek, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie,
Instytut Zarządzania

Streszczenie

Ten rozdział przedstawia analizę empiryczną roli zaufania w zarządzaniu wiedzą w międzynarodowych produkcjach filmowych, ze szczególnym uwzględnieniem doświadczeń z Malty. Głównym celem badania było zidentyfikowanie mechanizmów transferu wiedzy jawnej i ukrytej oraz ocena, w jaki sposób zaufanie – zarówno interpersonalne, jak i instytucjonalne – wpływa na efektywność dzielenia się wiedzą w kulturowo zróżnicowanych ekipach filmowych. Badania zostały przeprowadzone w latach 2023–2024 podczas dwóch międzynarodowych koprodukcji. Uczestnikami byli profesjonaliści filmowi z Polski, Niemiec, Grecji i Bułgarii. Zastosowano jakościową metodologię badawczą, obejmującą przegląd literatury, analizę bibliometryczną oraz pogłębione rozmowy z członkami ekip filmowych. Protokół wywiadów odnosił się do relacyjnych, organizacyjnych i poznawczych aspektów zarządzania wiedzą. Postawiono hipotezę, że skuteczne zarządzanie wiedzą – wspierane przez zaufanie i mentoring zawodowy – jest kluczowym czynnikiem sukcesu międzynarodowych projektów filmowych. Wyniki umożliwiły zidentyfikowanie dobrych praktyk w budowaniu zaufania oraz ujawniły bariery utrudniające transfer wiedzy. Za najważniejsze czynniki umożliwiające skuteczną współpracę uznano: zaufanie, komunikację, mentoring oraz gotowość do kompromisu.

Słowa kluczowe: zaufanie, koprodukcje filmowe, zarządzanie relacjami, międzynarodowa produkcja filmowa, komunikacja interpersonalna, mentoring

Summary

This chapter presents an empirical analysis of the role of trust in knowledge management within international film productions, with a particular focus on experiences from Malta. The primary aim of the study was to identify the mechanisms for transferring both explicit and tacit knowledge and to assess how trust – both interpersonal and institutional – impacts the effectiveness of knowledge sharing in culturally diverse film crews. The research was conducted between 2023 and 2024 during two international co-productions. Participants included film professionals from Poland, Germany, Greece, and Bulgaria. A qualitative methodology was applied, comprising a literature review, bibliometric analysis, and in-depth interviews with members of film crews. The interview protocol addressed relational, organizational, and cognitive aspects of knowledge management. The study hypothesized that effective knowledge management – supported by trust and professional mentoring – is a fundamental factor in the success of international film projects. The results allowed for the identification of good practices in building trust and revealed barriers that hinder knowledge transfer. The most critical factors enabling effective collaboration were found to be trust, communication, mentoring, and a willingness to compromise.

Keywords: trust, film co-productions, relationship management, international film production, Interpersonal communication, mentoring

Wprowadzenie

Współczesna produkcja filmowa, szczególnie w ujęciu międzynarodowym, to złożony proces angażujący różnorodne zespoły twórcze i techniczne, które funkcjonują w dynamicznych, wielokulturowych środowiskach. Skuteczność współpracy w takich warunkach zależy nie tylko od kompetencji zawodowych, ale również od jakości relacji interpersonalnych i zdolności do wzajemnego zaufania.

Celem niniejszego rozdziału jest pogłębienie refleksji nad znaczeniem zaufania w praktykach zarządzania wiedzą w środowisku wielonarodowych ekip filmowych.

Badania przeprowadzono w latach 2023–2024 podczas dwóch międzynarodowych produkcji realizowanych na Malcie. W projekcie uczestniczyli profesjonalisci z branży filmowej związani z Polską, Niemcami, Grecją i Bułgarią. Zastosowano metody jakościowe: eksploracyjny przegląd literatury, analizę bibliometryczną oraz pogłębione wywiady z członkami międzynarodowych ekip filmowych. Głównie narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz wywiadu, obejmujący aspekty relacyjne, organizacyjne i poznawcze zarządzania wiedzą.

Przegląd literatury

Zarządzanie wiedzą, będące stosunkowo młodą subdyscypliną nauk o zarządzaniu, obejmuje zestaw nowoczesnych metod i technik ukierunkowanych na jak najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów wiedzy w organizacjach (Kłak, 2020). Wśród podstawowych procesów wyróżnia się: pozyskiwanie, przechowywanie, transfer, rozwój, wykorzystywanie oraz tworzenie wiedzy (Desmarais i in., 2009, s. 219). W niniejszym ujęciu szczególną uwagę poświęca się aspektom zarządzania wiedzą w kontekście wielokulturowym, ze wskazaniem na rolę zaufania jako kluczowego czynnika umożliwiającego skuteczny transfer wiedzy w środowisku różnorodnym kulturowo. Przy uwzględnieniu podziału wiedzy na jawną i ukrytą (Nonaka, 1994; Nonaka i Takeuchi, 1995) należy wskazać, że zaufanie odgrywa kluczową rolę w procesach przekazywania wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*). Jej transfer opiera się bowiem na bezpośrednich relacjach międzyludzkich (Nonaka i Takeuchi, 1995).

Jak podkreślają Holste i Fields (2010), zarówno zaufanie emocjonalne, jak i poznawcze silnie korelują z chęcią przekazywania wiedzy ukrytej. Pracownicy są skłonni dzielić się taką wiedzą jedynie wtedy, gdy mają przekonanie, że ich odbiorcy będą działać w sposób rzetelny, konstruktywny i przewidywalny (Paliszkiewicz, 2010). Zaufanie redukuje ryzyko związane z otwartością oraz minimalizuje lęk przed oceną lub nadużyciem informacji. W tym sensie można uznać, że zaufanie jest nie tylko katalizatorem procesu dzielenia się wiedzą, ale wręcz warunkiem koniecznym do efektywnego transferu wiedzy ukrytej w organizacjach i zespołach projektowych, zwłaszcza w środowiskach międzykulturowych jakimi są międzynarodowe produkcje filmowe. Jak podkreślają badacze, zaufanie – zarówno oparte na emocjach, jak i na racjonalnej ocenie kompetencji (McAllister, 1995) – warunkuje gotowość pracowników do dzielenia się wiedzą ukrytą. W relacjach międzykulturowych, gdzie często występują różnice w stylach komunikacji, wartościach czy sposobach rozwiązywania problemów, zaufanie staje się kanałem umożliwiającym

płynny przepływ informacji i redukcję niepewności (Nahapiet i Ghoshal, 1998; Adler, 2002).

W świetle dostępnych badań menedżerowie powinni zatem nie tylko uwzględniać różnice kulturowe w procesach decyzyjnych (Luthans i Doh, 2012), ale również aktywnie budować środowiska organizacyjne oparte na zaufaniu. Tylko wtedy możliwe jest pełne wykorzystanie potencjału wiedzy międzykulturowej jako zasobu strategicznego, który umożliwia adaptację, uczenie się i wzrost w globalnym kontekście (Chmielecki i Sułkowski, 2017, s. 51).

W dynamicznie zmieniającym się środowisku międzynarodowej produkcji filmowej mentoring odgrywa istotną rolę jako mechanizm wspierający rozwój zawodowy i adaptację w niestabilnych warunkach branży (Hodge, 2009; Bogoni i Michel, 2018). Kluczowym czynnikiem warunkującym skuteczność tego typu relacji okazuje się zaufanie – zarówno emocjonalne, jak i poznawcze – między mentorem a osobami mentorowanymi (*mentee*).

Zaufanie, będące nieodzownym elementem relacji mentoringowej, tworzy podstawę otwartości, bezpieczeństwa i autentycznego dzielenia się wiedzą. Jak podkreślają Paliszkievicz (2010) i Sidor-Rządkowska (2016), relacja mentoringowa powinna być niezależna od hierarchii służbowej – tylko wówczas możliwe jest zbudowanie więzi opartej na wzajemnym szacunku, przewidywalności i zaangażowaniu, co znacząco zwiększa efektywność transferu wiedzy ukrytej.

Mentoring definiowany jest jako partnerska relacja oparta na inspiracji, wsparciu i rozwijaniu potencjału ucznia (Karwala, 2009, s. 111), a także jako dobrowolna pomoc, niezależna od struktury organizacyjnej, której celem jest rozwój kompetencji i refleksji zawodowej (Clutterbuck, 2008, s. 13; Eby i Robertson, 2020). W każdej z tych definicji zakłada się, że zaufanie do mentora – jako osoby kompetentnej i życzliwej – stanowi warunek skutecznego procesu mentoringowego.

W środowiskach twórczych, gdzie występuje nieregularność zatrudnienia i niepewność dochodów (Taylor, Luckman, 2024), znaczenie zaufania w mentoringu rośnie. *Mentees* czerpią z relacji nie tylko wiedzę praktyczną, ale i poczucie przynależności oraz bezpieczeństwa psychologicznego. Badania pokazują, że mentoring sprzyja budowaniu sieci kontaktów, zdobywaniu uznania i wzmocnieniu pozycji w branży (Hope i in., 2020).

Metodyka badań

Badanie zostało przeprowadzone przy użyciu przeglądu zakresu literatury (*scoping review*). Na początku przeanalizowano wczesną literaturę, aby zidentyfikować kluczowe zagadnienia tego tematu. Następnie przeprowadzono analizę bibliometryczną najnowszej literatury, aby określić dominujące trendy w tej dziedzinie. W związku z tym zastosowano badanie słów kluczowych do identyfikacji głównych tendencji. Aby przeanalizować zakres zarządzania wiedzą i jego ewolucję na przestrzeni lat, przeprowadzono analizę bibliometryczną z wykorzystaniem bazy danych Web of Science oraz Scopus. Wykorzystane zapytanie wyszukiwania było następujące:

(TS=(“trust” OR “confidence” OR “faith” OR “reliance” OR “assurance” OR “credibility” OR “relationship management” OR “communication” OR “collaboration” OR “relational capital”) AND TS=(“film” OR “film production” OR “movie” OR “motion picture” OR “co-production” OR “international film” OR “film producer” OR “film director”)) AND (DT=(“ARTICLE”) AND DT=(“ARTICLE”) AND TASCA=(“MANAGEMENT” OR “ECONOMICS” OR “ART” OR “BUSINESS FINANCE” OR “BUSINESS” OR “COMMUNICATION”)).

Baza danych znalazła łącznie 2,194 artykułów z lat 2020–2025.

Następnie podobne zapytanie zastosowano do wyszukiwania w bazie Scopus:

(TITLE-ABS-KEY (“trust” OR “confidence” OR “faith” OR “reliance” OR “assurance” OR “credibility” OR “relationship management” OR “communication” OR “collaboration” OR “relational capital”) AND TITLE-ABS-KEY (“film” OR “film production” OR “movie” OR “motion picture” OR “co-production” OR “international film” OR “film producer” OR “film director”)) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, “ARTS”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA, “BUSI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA, “ECON”) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)).

Baza danych znalazła łącznie 3098 artykułów z lat 2020–2025.

Następnie dwa pliki CSV, zawierające dane z Web of Science i Scopus, zostały połączone w oprogramowaniu R Studio, a duplikaty usunięto. W rezultacie uzyskano 2899 publikacji, co jest wystarczające do przeprowadzenia analizy bibliometrycznej (Abdullah, 2022). Następnie przeprowadzono analizę współwystępowania

słów kluczowych w oprogramowaniu VOS Viewer. Jednostką badania były wszystkie słowa kluczowe (4074 słów kluczowych) we wszystkich publikacjach – próg minimalnej liczby pięciu wystąpień, zgodnie z zaleceniami González-Delgado i in. (2023), jednakże pułap ten podniesiono do 14 wystąpień, co dało optymalną liczbę 50 słów kluczowych. W oprogramowaniu wygenerowano dwie wizualizacje klastrów (ryciny 10.1 i 10.2).

Na podstawie przeglądu literatury sformułowano trzy główne pytania badawcze:

- Jakie czynniki sprzyjają budowaniu i utrzymywaniu zaufania w międzynarodowych koprodukcjach filmowych?
- W jaki sposób zaufanie wpływa na organizację pracy, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie konfliktów w trakcie produkcji?
- Jak różnią się praktyki budowania zaufania w zespołach technicznych i artystycznych?

Metodyka badania empirycznego opiera się na podejściu jakościowym. Jako podstawową metodę badawczą zastosowano wywiady pogłębione, a głównym narzędziem był autorski kwestionariusz wywiadu, dostosowany do specyfiki produkcji filmowej. W badaniu podstawową jednostką analizy były doświadczenia i perspektywy uczestników produkcji filmowych – w szczególności producentów, kierowników produkcji, członków zespołów twórczych i technicznych.

Badaniem objęto pięć międzynarodowych koprodukcji filmowych zrealizowanych w latach 2020–2024, w których uczestniczyły ekipy z Polski, Malty i Wielkiej Brytanii.

Postawiona hipoteza zakłada, że sprawne zarządzanie wiedzą w połączeniu z relacjami opartymi na zaufaniu i profesjonalnym mentoringu stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu międzynarodowych produkcji filmowych.

Tabela 10.1. Zrealizowane wywiady wykorzystane w badaniu

Nr	Zawód respondenta	Typ badania	Data przeprowadzenia	Miejsce przeprowadzenia	Pseudonim / cytowanie
1	Reżyser	wywiad	19.01.2023	Malta	(Alex – reżyser, 2023)
2	Kierownik produkcji	wywiad	26.01.2024	Malta	(Karl – kierownik produkcji, 2024)
3	Pierwszy asystent reżysera	wywiad	29.04.2024	Malta (online)	(Ioan – pierwszy asystent reżysera, 2024)
4	Operator kamery	wywiad	6.05.2024	Malta (online)	(Michael – operator kamery, 2024)

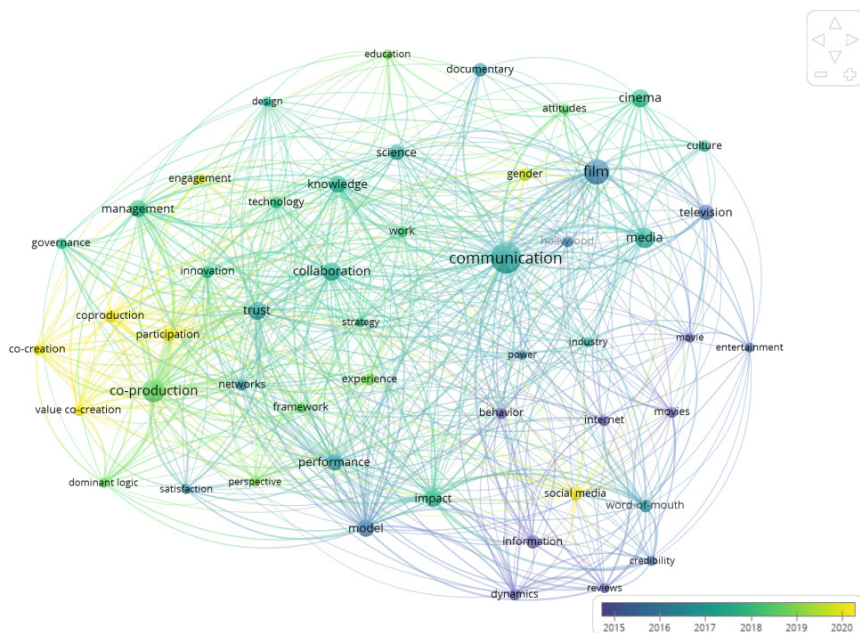
Źródło: opracowanie własne.

Respondenci nie byli wprost pytani o „zarządzanie zaufaniem”, lecz zostali zachęceni do opisu relacji zawodowych, przebiegu współpracy oraz mechanizmów komunikacyjnych, co umożliwiło uchwycenie obecności i znaczenia zaufania w praktyce. Pozwoliło na to zastosowanie pytań pośrednich, które zapewniły identyfikację praktyk budowania zaufania.

Analiza wyników

W analizie bibliometrycznej najczęściej pojawiającymi się zagadnieniami są: komunikacja (*communication*), film (*film*), media (*media*), koprodukcja (*co-production*), zaufanie (*trust*), współpraca (*collaboration*), wiedza (*knowledge*), zarządzanie (*management*), kino (*cinema*) oraz efektywność lub występ (*performance*). Największą intensywność kolorystyczną – wskazującą na wysoką frekwencję – osiągają hasła: *communication*, *film* i *media*, które koncentrują się w centralnej i prawej części mapy. Nieco mniej intensywnie, ale wciąż wyraźnie, zaznaczają się takie pojęcia jak *co-production*, *trust* czy *collaboration*, co świadczy o istotnej roli tych wątków w analizowanych publikacjach.

Rycina 10.2. Mapa pojęć z wizualizacją temporalną (Overlay Visualization Map)



Źródło: opracowanie własne, wygenerowane w oprogramowaniu VOS Viewer.

Wyniki badań empirycznych pozwoliły opisać charakter zarządzania wiedzą międzykulturową w produkcjach filmowych realizowanych na Malcie. Umożliwiły także scharakteryzowanie wiedzy jawnej i ukrytej przekazywanej wśród członków ekip filmowych. Ponadto ukazano różnicę między dzieleniem się wiedzą a współpracą.

Analizę wypowiedzi przeprowadzono w trzech wymiarach:

1. Zarządzanie wiedzą międzykulturową.
2. Mentoring.
3. Zaufanie.

Ad. 1. Reżyser, zapytany o to, czy zmienia swój styl zarządzania w kontaktach z osobami z różnych kręgów kulturowych, odpowiedział: „Nie wiem, czy byłbym tego świadomy, gdybym to robił. Myślę, że w typowej sytuacji na planie filmowym, kiedy jesteś pod ogromną presją czasu i zasobów, wiele rzeczy schodzi na dalszy plan i działa się bardziej instynktownie. Prawdopodobnie chodzi bardziej o jednostki niż o kulturę” (Alex – reżyser, 2023).

Kierownik produkcji, odpowiadając na to samo pytanie, stwierdził: „Nie sądzę, aby problemy wynikały z różnic kulturowych, ponieważ w tej branży jesteśmy

przyzwyczajeni do pracy z ludźmi z całego świata” (Karl – kierownik produkcji, 2024). I dalej: „Większość ludzi z większości krajów to świetni profesjonalści z dużym doświadczeniem, od których można się wiele nauczyć”.

Alex opowiedział również o pracy z aktorami w projekcie międzynarodowym: „Ponieważ nie mówię biegle po maltańsku, miałem tę korzyść, że nie skupiałem się tak bardzo na tym, jak aktorzy dokładnie wypowiadają swoje kwestie. Bardziej zwracam uwagę na to, co przekazują niewerbalnie – co mówią ich oczy, mowa ciała, sposób oddychania. To te rzeczy są dla mnie kluczowe, kiedy patrzę na monitor. I uważam, że one mówią więcej o stanie emocjonalnym postaci w danej scenie niż sama kwestia dialogowa” (Alex – reżyser, 2023).

Ad. 2. Michael w swoim wywiadzie podkreśla znaczenie mentoringu: „Komunikacja jest najważniejsza. Dlatego bycie cierpliwym i jasnym w przekazie jest bardzo istotne. Trzeba umieć powiedzieć to, co chce się powiedzieć, w kilku słowach – zwłaszcza gdy mówi się przez radio. Trzeba potrafić skrócić swoją myśl, przekazać sedno. Myślę, że ważne jest też, by być cierpliwym wobec ludzi i rozumieć, że – zwłaszcza jeśli jest się jedną z bardziej doświadczonych osób w dziale – stale będą pojawiać się nowi ludzie i trzeba mieć świadomość, że wiedza przyswajana jest stopniowo. Oni nie będą znać całego żargonu od razu. Trzeba być cierpliwym, by wyjaśniać rzeczy wystarczająco jasno, ale też pomagać im zrozumieć, co oznacza konkretny termin, którego używasz, i pomóc im się tego nauczyć, żeby następnym razem wystarczyło, że powiesz jedno słowo i oni już będą wiedzieć” (Michael – operator kamery, 2024).

Ad. 3. Zapytany o największe ograniczenia w międzykulturowej produkcji filmowej kierownik produkcji odpowiedział: „Oczywiście po drodze pojawiają się problemy – czy to bariera językowa, czy różnice kulturowe. Mówiąc z pozycji, jaką zajmuję, uważam, że kluczowe jest poznanie ludzi. Trzeba poznać osoby, z którymi się pracuje, i zbudować ich zaufanie. Gdy już zaufanie zostanie zbudowane, niezależnie skąd ktoś pochodzi, pojawia się element bezpieczeństwa” (Karl – kierownik produkcji, 2024). Karl podkreśla znaczenie zaufania jako kluczowego czynnika skalającego proces międzykulturowej produkcji filmowej. W odpowiedzi na pytanie o główne wyzwania, które pojawiają się w pracy z międzynarodowymi ekipami, wskazał na typowe trudności, takie jak bariery językowe czy różnice kulturowe. Jednak z perspektywy zarządzania produkcją szczególny nacisk położył na budowanie autentycznych relacji z członkami zespołu. Jego zdaniem inwestowanie czasu i zaangażowanie w poznanie tła kulturowego oraz indywidualnych postaw współpracowników jest niezbędne.

Podsumowanie

Reasumując, wymiar międzykulturowy ma istotny wpływ na dynamikę komunikacji, przy czym umiejętność rozpoznawania i interpretowania sygnałów niewerbalnych ma więc fundamentalne znaczenie w skutecznej komunikacji międzykulturowej. Mentor powinien wykazywać się cierpliwością oraz doskonałymi umiejętnościami komunikacyjnymi. Zaufanie staje się podstawą tworzenia środowiska pracy opartego na wzajemnym szacunku i wsparciu. Kiedy zostanie ono zbudowane, niezależnie od pochodzenia kulturowego, cały proces produkcyjny zyskuje na płynności, a współpraca przebiega sprawniej i bardziej efektywnie.

Niniejsze badanie pozwoliło pogłębić wiedzę na temat roli mentoringu i zaufania w zarządzaniu międzynarodowymi produkcjami filmowymi, szczególnie w kontekście działań realizowanych na Malcie w latach 2023–2024. Wyniki badań jakościowych – opartych na wywiadach z przedstawicielami różnych działów produkcji – jednoznacznie wskazują, że zarówno zaufanie, jak i mentoring pełnią kluczową funkcję w skutecznym zarządzaniu zespołem filmowym. Obydwa czynniki są fundamentem efektywnej współpracy w warunkach międzykulturowych, gdzie różnice językowe, normy komunikacyjne i odmienne style pracy mogą prowadzić do nieporozumień lub napięć.

Badanie potwierdziło, że mentoring i zaufanie pełnią kluczową rolę w zarządzaniu wiedzą w międzynarodowych koprodukcjach filmowych. Zaufanie interpersonalne ułatwia wymianę wiedzy ukrytej, a mentoring wspiera wprowadzenie nowych członków do zespołu i kształtowanie relacji opartych na wzajemnym szacunku. W świetle uzyskanych danych, należy rekomendować wzmacnianie nieformalnych relacji w zespole oraz wdrażanie mentoringu jako narzędzia wspierającego budowanie zaufania, komunikację i integrację wiedzy w środowisku międzykulturowym.

Bibliografia

- Abdullah, K.H. (2022). Mapping of literature on safety knowledge research using ScientoPy and VOSviewer. *Journal of Metrics Studies and Social Science*, 1(1), 36–49. <https://doi.org/10.56916/jmss.v1i1.75>.
- Adler, N.J. (2002), Global managers: no longer men alone. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743–760.

- Bogoni, C. A.C., Michel, R.B. (2018). Interpersonal relations as a tool to film directing, *CINEJ Cinema Journal*, 7(1), 91–115.
- Chmielecki, M., Sułkowski, Ł. (2017), Metody Zarządzania Międzykulturowego. W: G. Ignatowski, Ł. Sułkowski (red.), *Komunikacja i zarządzanie międzykulturowe. Współczesne wyzwania prawno-organizacyjne* (37–52). Difin, Warszawa.
- Clutterbuck, D. (2008). What's happening in coaching and mentoring? And what is the difference between them? *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(4), 8–10.
- Desmarais, L., Parent, R., Leclerc, L., Raymond, L. (2009). Knowledge transfer between two geographically distant action research teams, *Journal of Workplace Learning*, 21(3), 219–239.
- Eby, L.T., Robertson, M.M. (2020), The psychology of workplace mentoring relationships, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 75–100.
- González-Delgado, Á.D., Ramos-Olmos, M., Pájaro-Gómez, N. (2023). Bibliometric and co-occurrence study of process system engineering (PSE) applied to polyvinyl chloride (PVC) production. *Materials*, 16(21). <https://doi.org/10.3390/ma16216932>.
- Hodge, C. (2009), Film collaboration and creative conflict, *Journal of Film and Video*, 61(1), 18–30.
- Holste, J.S., Fields, D. (2010), Trust and tacit knowledge sharing and use, *Journal of knowledge management*, 14(1), 128–140.
- Hope, C., Grant, N., Smart, G., Parr T. (2020). Towards the summers night: A mentoring project for Australian composers identifying as women, *Tempo*, 74(292), 49–55.
- Karwala, S. (2009). *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*. Wyższa Szkoła Biznesu, National Louis University.
- Klak, M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce.
- Luthans, F., Doh, J.P. (2012). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. McGraw Hill Companies, Inc., New York.
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24–59.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242–266.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science* 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Paliszkiewicz, J. (2010). Organizational trust: A critical review of the empirical research. In: *Proceedings of the 2010 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management* (16–18). Pattaya, Thailand.
- Sidor-Rządkowska, M. (2016). Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 40(3), 62–71.
- Taylor, S., Luckman, S. (2024). Mentoring as affective practice. *International Journal of Cultural Policy*. Advance online publication.

Rozdział 11

Wpływ mediów społecznościowych na rozwój innowacji produktowych – perspektywa konsumentów

The Impact of Social Media on the Development of Product Innovations – A Consumer Perspective

Bartosz Kwiatkowski, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie,

Instytut Zarządzania

Klaudia Łojewska, Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu,

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie

Magdalena Moch, Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu,

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji w Warszawie

Streszczenie

Celem niniejszego rozdziału jest zbadanie, w jaki sposób media społecznościowe przyczyniają się do innowacji produktowych, ze szczególnym uwzględnieniem roli klienta w tych procesach. Przeanalizowano wpływ mediów społecznościowych na rozwój innowacji produktowych, koncentrując się przede wszystkim na roli konsumenta. Część teoretyczna zawiera przegląd literatury dotyczącej roli mediów społecznościowych w procesach innowacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem takich zjawisk jak współtworzenie wartości, crowdsourcing oraz opinie konsumentów. Badanie zostało przeprowadzone metodą ilościową, przy użyciu ankiety. Część empiryczna zawiera wyniki badania przeprowadzonego wśród 100 polskich użytkowników mediów społecznościowych, zróżnicowanych pod względem cech demograficznych i społeczno-ekonomicznych. Analiza wykazała, że ponad 90%

respondentów dzieliło się opiniami na temat produktów, a niemal połowa miała poczucie, że ich sugestie zostały zauważone przez marki. Najczęściej wymienianymi platformami były Facebook, Instagram i TikTok. Wyniki opisują charakter i zakres zaangażowania konsumentów w działania innowacyjne oraz pokazują, w jaki sposób narzędzia cyfrowe są wykorzystywane na różnych etapach rozwoju produktu. Rezultaty sugerują, że media społecznościowe pomagają firmom w bardziej aktywnym zaangażowaniu konsumentów w proces innowacji.

Słowa kluczowe: media społecznościowe, innowacje produktowe, zaangażowanie konsumentów, współtworzenie, komunikacja cyfrowa

Summary

The aim of this article was to examine how social media contribute to product innovation, with a particular focus on the customer's role in these processes. The theoretical part presents a literature review on the role of social media in innovation processes, with particular attention to phenomena such as value co-creation, crowdsourcing, and consumer feedback. The research was conducted using a quantitative survey method. The empirical part includes the results of a study conducted among 100 Polish social media users, diverse in terms of demographic and socio-economic characteristics. The analysis showed that over 90% of respondents shared product-related opinions, and nearly half felt their suggestions were acknowledged by brands. The most frequently mentioned platforms were Facebook, Instagram, and TikTok. The findings describe the nature and extent of consumer engagement in innovation activities and illustrate how digital tools are used at various stages of product development. The results suggest that social media help companies involve consumers more actively in the innovation process.

Keywords: social media, product innovation, consumer engagement, co-creation, digital communication

Wprowadzenie

W literaturze naukowej zagadnienie innowacji produktowych ewoluowało na przestrzeni lat, dostosowując się do zmian technologicznych oraz rosnących wymagań

rynkowych (Jasiński, 1997; Pomykalski, 2001; Badowska, 2012). Współcześnie innowacje produktowe są szeroko opisywane jako kluczowy element umożliwiający organizacjom reagowanie na zmieniające się potrzeby konsumentów oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Media społecznościowe odgrywają istotną rolę w procesach innowacyjnych. Umożliwiają szybką wymianę informacji, angażowanie odbiorców oraz testowanie pomysłów w czasie rzeczywistym. Ich zasięg i powszechna dostępność sprzyjają tworzeniu środowiska współpracy, wspierającego generowanie i rozwój innowacyjnych koncepcji (Tajvidi i in., 2020). W ostatnim czasie TikTok okazał się skutecznym narzędziem, angażującym młode pokolenie w działania edukacyjne i społeczne (Raczyńska i Swąlek, 2023). Mimo pojawiających się kontrowersji platformy społecznościowe stanowią efektywny kanał dostarczenia do użytkowników i mogą wspierać procesy innowacyjne poprzez interakcję, wizualizację oraz szybkie pozyskiwanie opinii (Barrot, 2020). Ich potencjał można wykorzystać na różnych etapach cyklu innowacyjnego – od tworzenia idei po wdrożenie (Bhimani i in., 2019). Analiza mapy empatii klientów platform second-hand pokazuje, że kluczowe wartości, takie jak zrównoważony rozwój oraz niska cena, są skutecznie wzmacniane dzięki odpowiedniej komunikacji w mediach społecznościowych (Raczyńska i Swąlek, 2023). Badania z 2020 roku wskazują również, że portale takie jak TikTok i Instagram pomagają firmom lepiej zrozumieć potrzeby klientów poprzez analizę ich zachowań i reakcji na publikowane treści (Tajvidi i in., 2020). Media społecznościowe znacząco zmieniły sposób komunikacji firm z konsumentami – przestały pełnić wyłącznie funkcję promocyjną, stając się równocześnie narzędziem wspierającym rozwój innowacji produktowych (Werner, 2016). Umożliwiają bezpośredni dialog z klientem, pozyskiwanie informacji zwrotnych oraz budowanie społeczności wokół marki, co sprzyja testowaniu i doskonaleniu produktów (Falls i Deckers, 2013). Celem niniejszych analiz jest zbadanie, w jaki sposób media społecznościowe przyczyniają się do innowacji produktowych, ze szczególnym uwzględnieniem roli klienta w tych procesach.

Przegląd literatury

Media społecznościowe stają się coraz ważniejszym narzędziem w procesie tworzenia innowacji, co umożliwia przedsiębiorstwom angażowanie klientów na różnych etapach rozwoju produktu. Z badań Liczmańskiej-Kopcewicz (2017) wynika, że niemal połowa marek z sektora FMCG obecnych na Facebooku (47,87%) zachęca użytkowników do dzielenia się pomysłami innowacyjnymi, m.in. przez konkursy

czy możliwość personalizacji produktu. Konsumenci chętnie wchodzą w interakcje – niemal wszyscy badani obserwują profile marek, połowa z nich wyraża swoje opinie, bierze udział w konkursach, a także testuje prototypy.

Podobne wnioski płyną z badań Samek (2020), która wykazała, że 68% studentów angażuje się we współtworzenie produktów przez media społecznościowe. Najczęściej zamieszczają oni opinie i recenzje (87%), rzadziej uczestniczą w działaniach crowdsourcingowych (2%). Firmy natomiast w większości traktują media społecznościowe jako kanał informacyjno-promocyjny – aż 73% z nich używa ich głównie do powiadamiania o nowych produktach, a nie do aktywnego dialogu z klientami.

Badania przeprowadzone przez Słupińską i Sz wajlik (2018) pokazały natomiast, że w sektorze ICT jedynie 2 z 12 badanych firm aktywnie wykorzystywały media społecznościowe w procesie innowacyjnym. Większość przedsiębiorstw zna potencjał mediów społecznościowych, ale nie wdraża ich systematycznie. Przykładowo jedna z firm stworzyła własną platformę testową dla użytkowników, z której informacje wprowadzano bezpośrednio do prototypu. Testerzy stali się następnie ambasadorami marki, co wpłynęło na jej rozpoznawalność i zaufanie klientów.

Dopełnieniem obrazu jest analiza teoretyczna Stopczyńskiego (2015). Autor wskazuje, że media społecznościowe – dzięki interaktywności i dobrowolności wymiany informacji – doskonale nadają się do współtworzenia wartości. Kluczowe obszary to: współdzielenie zasobów, zaangażowanie klientów w tworzenie doświadczeń oraz bezpośrednie współtworzenie rozwiązań. Przykładem zastosowania są konkursy produktowe, współpraca ze społecznościami czy platformy produktowe, które klienci mogą rozwijać. Autor podkreśla, że mimo świadomości potencjału mediów społecznościowych wiele firm nie przekłada go na realne działania – brakuje systemowego podejścia i odpowiednich narzędzi IT.

Wyniki powyższych badań i analiz jednoznacznie wskazują, że konsumenci są gotowi do uczestnictwa w innowacjach produktowych, a media społecznościowe oferują ku temu skuteczne kanały. Wciąż jednak wiele firm ogranicza się do komunikacji promocyjnej, nie wykorzystując w pełni potencjału współtworzenia produktów.

Metodyka

W badaniu empirycznym udział wzięło 100 osób, stanowiących zróżnicowaną pod względem demograficznym i społeczno-ekonomicznym grupę konsumentów. Dobór próby miał charakter celowy, z uwzględnieniem reprezentatywności dla

różnych środowisk – zarówno pod względem miejsca zamieszkania, jak i aktywności zawodowej czy poziomu wykształcenia. Respondenci stanowili grupę użytkowników mediów społecznościowych, co było warunkiem przystąpienia do badania. Pod względem płci większość uczestników stanowili mężczyźni (64%), natomiast kobiety – 36% próby. Grupa była zdominowana przez osoby młode – 47% respondentów znajdowało się w przedziale wiekowym 18–25 lat, a kolejne 38% miało od 26 do 35 lat. Udział osób w wieku 36–45 lat wyniósł 13%, natomiast respondenci poniżej 18. roku życia stanowili marginalny odsetek (2%). Warto zaznaczyć, że osoby niepełnoletnie nie brały udziału w dalszej części ankiety – ich odpowiedzi nie zostały uwzględnione w analizie merytorycznej. Dalsze wnioski oparto wyłącznie na odpowiedziach respondentów pełnoletnich.

Zdecydowana większość badanych (78%) legitymowała się wykształceniem wyższym (licencjackim, inżynierskim lub magisterskim), 20% posiadało wykształcenie średnie, a 2% – zasadnicze zawodowe. W kontekście sytuacji zawodowej najwięcej osób pracowało na pełen etat (40%) lub prowadziło działalność gospodarczą (22%). Kolejne 18% łączyło naukę z pracą, natomiast pozostałe 20% to osoby uczące się, pracujące w niepełnym wymiarze godzin, emeryci bądź osoby nieaktywne zawodowo. Respondenci pochodzili z różnych typów miejscowości. Największą grupę (53%) stanowili mieszkańcy dużych miast powyżej 500 tys. mieszkańców, 22% pochodziło z miast średniej wielkości (101–500 tys.), 15% z małych miast (poniżej 100 tys.), a 10% zamieszkiwało obszary wiejskie. Pod względem sytuacji dochodowej 35% badanych deklarowało, że ich dochody pozwalają na zaspokojenie większości potrzeb, choć nie wszystkich. Tyle samo respondentów (35%) wskazało, że mogą zaspokajać wszystkie potrzeby i jednocześnie oszczędzać, 22% określiło swoją sytuację jako stabilną, bez potrzeby oszczędzania, natomiast 8% przyznało, że ich budżet domowy pozwala jedynie na pokrycie podstawowych wydatków.

Dyskusja wyników – konsument jako aktywny uczestnik procesu innowacji

Współczesny konsument przestaje być jedynie biernym odbiorcą produktów i usług – coraz częściej staje się aktywnym uczestnikiem procesów innowacyjnych i współtwórcą wartości. Z badania wynika, że ponad 90% ankietowanych przynajmniej raz podzieliło się swoją opinią, sugestią lub pomysłem dotyczącym produktów, korzystając m.in. z mediów społecznościowych, formularzy online czy platform opiniotwórczych. Takie zachowania pokazują, że konsumenci są skłonni angażować

się w dialog z markami i dzielić się swoim doświadczeniem, oczekiwaniami oraz kreatywnymi rozwiązaniami. Co istotne, blisko połowa respondentów zadeklarowała, że miała poczucie, iż ich głos został rzeczywiście wysłuchany i uwzględniony przez markę. To wyraźny sygnał rosnącego zaufania do modeli biznesowych opartych na otwartej komunikacji i współpracy. Interaktywny model projektowania produktów staje się nie tylko narzędziem poprawy jakości i dopasowania oferty, ale także sposobem budowania lojalności i emocjonalnej więzi z klientem. Współtworzenie (*co-creation*) przestaje być innowacją samą w sobie – staje się oczekiwanym standardem. Konsumenci, zwłaszcza ci z młodszych pokoleń (do 35 roku życia), wykazują większą gotowość do aktywnego udziału w kształtowaniu oferty rynkowej. Są bardziej świadomi swoich potrzeb, lepiej zorientowani w trendach oraz chętniej dzielą się opiniami i pomysłami. W ich oczach firmy, które nie umożliwiają dialogu, mogą być postrzegane jako przestarzałe lub niedostosowane do współczesnych realiów. Zróżnicowanie geograficzne także odgrywa tu istotną rolę – konsumenci z większych miast częściej uczestniczą w procesach opiniotwórczych niż osoby z mniejszych miejscowości czy obszarów wiejskich. Może to wynikać z łatwiejszego dostępu do technologii, wyższej cyfrowej kompetencji lub większego nasycenia rynku narzędziami umożliwiającymi dialog z marką. Jednocześnie pokazuje to potrzebę szerszego udostępniania kanałów komunikacji oraz edukowania wszystkich grup społecznych w zakresie możliwości współtworzenia.

Media społecznościowe odgrywają dziś kluczową rolę w budowaniu relacji pomiędzy konsumentami a markami. Już nie tylko promują produkty i usługi – stają się także istotnym narzędziem badawczym, wspierającym proces projektowania i testowania nowych rozwiązań. Jak wynika z badań własnych z 2025 roku, około 40% respondentów brało udział w testowaniu produktów jeszcze przed ich oficjalnym wprowadzeniem na rynek, co wskazuje na rosnącą popularność praktyk takich jak *beta testing*, *co-creation* oraz prototypowanie z udziałem użytkowników końcowych. Wizualizacja przedstawiona na rycinie 11.1 obrazuje, które platformy społecznościowe najczęściej służyły jako kanały komunikacji między użytkownikami a markami. Zdecydowanie dominuje Facebook, co sugeruje jego wciąż silną pozycję jako narzędzia interakcji i feedbacku. Istotną rolę odgrywają również Instagram, YouTube, LinkedIn oraz X (dawniej Twitter). W chmurze słów wielkość nazw poszczególnych platform odzwierciedla częstotliwość ich wskazań przez respondentów – im większy napis, tym częściej dana platforma była wykorzystywana. Respondenci dzielili się opiniami przede wszystkim za pośrednictwem komentarzy, ankiet i wiadomości prywatnych, co podkreśla znaczenie mediów społecznościowych jako przestrzeni do bezpośredniego, a jednocześnie nieformalnego dialogu. Z perspektywy firm takie

interakcje pozwalają nie tylko lepiej poznać potrzeby klientów, ale także szybko reagować na sugestie i modyfikować ofertę jeszcze na etapie projektowania.

W erze cyfrowej, w której dominującą rolę odgrywają media społecznościowe i platformy komunikacyjne, opinie użytkowników stały się jednym z najważniejszych czynników wpływających na postrzeganie marek i produktów. Konsumenci coraz częściej kierują się zdaniem innych użytkowników, a jednocześnie sami chętnie dzielą się doświadczeniami – zarówno pozytywnymi, jak i krytycznymi. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania jednoznacznie potwierdzają ten trend. Aż ponad 90% uczestników badania wskazało, że recenzje, komentarze oraz rekomendacje publikowane w Internecie i mediach społecznościowych mają realny wpływ na ich decyzje zakupowe oraz ogólny wizerunek marki. Co więcej, respondenci podkreślali, że nie chodzi wyłącznie o oceny dostępne na popularnych platformach e-commerce, lecz również o opinie zamieszczane w grupach tematycznych, na forach czy w komentarzach pod postami na Instagramie, Facebooku czy TikToku. Tego rodzaju treści są traktowane jako bardziej autentyczne, a tym samym – bardziej wiarygodne.

Rycina 11.1. Najczęściej wybierane platformy społecznościowe przez respondentów



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych 2025.

Kluczowym aspektem, który ujawnia się w wynikach badania, jest subiektywne poczucie wpływu konsumentów na produkt. Respondenci pytani o to, czy uczestnicstwo w dyskusjach na temat produktów daje im poczucie realnego wpływu, oceniali tę

kwestię bardzo wysoko – średnia ocen oscylowała między 4 a 5 w 5-stopniowej skali Likerta. Oznacza to, że użytkownicy nie tylko chcą dzielić się opinią, ale również wierzą, że ich głos ma znaczenie w oczach producentów i marek.

Z perspektywy wizerunku firmy ten dialog okazuje się niezwykle istotny. Marki, które aktywnie reagują na opinie użytkowników, podejmują rozmowę w komentarzach i angażują społeczność w proces rozwoju produktu, są przez konsumentów postrzegane jako:

- nowoczesne i dynamiczne,
- otwarte na zmiany i sugestie,
- bardziej transparentne i autentyczne,
- przyjazne i bliskie użytkownikowi.

Potwierdza to kolejny istotny wynik: 62% respondentów przyznało, że ceni marki, które konsultują się z klientami już na etapie projektowania produktu. Tego rodzaju podejście – znane z metodologii *open innovation* czy *crowdsourcingu* – wzmacnia zaangażowanie użytkowników i buduje zaufanie wobec firmy. Konsumenci, którzy czują się współtwórcami, są znacznie bardziej lojalni wobec marki i częściej rekomendują jej produkty innym.

Warto także zaznaczyć, że respondenci dostrzegają wartość nie tylko w pochwałach, lecz również w konstruktywnej krytyce. Często podkreślali, że negatywne recenzje nie są zagrożeniem, jeśli marka odpowiednio na nie reaguje – pokazując otwartość, gotowość do poprawy i dialog z użytkownikiem. Tego typu postawa – zamiast osłabiać wizerunek – może wręcz go umocnić, jeśli odbiorcy widzą realne zmiany wynikające z ich sugestii.

Na podstawie danych można zauważyć, że najbardziej aktywnymi grupami w tym zakresie są:

- osoby w wieku 18–35 lat,
- mieszkańcy dużych miast powyżej 500 tys. mieszkańców,
- osoby z wykształceniem wyższym,
- użytkownicy regularnie korzystający z mediów społecznościowych i narzędzi cyfrowej komunikacji.

Podsumowanie

W dobie cyfryzacji media społecznościowe stały się nie tylko narzędziem komunikacji i promocji, ale również elementem wspierającym procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach. Niniejszy artykuł porusza kwestię innowacji produktowych

z perspektywy konsumenta, pokazując, że użytkownicy mediów społecznościowych coraz częściej odgrywają aktywną rolę w kształtowaniu ofert rynkowych. Na podstawie przeglądu literatury i badań własnych autorzy wykazują, że konsumenci współtworzą produkty, dzielą się opiniami i uczestniczą w działaniach rozwojowych firm.

Badanie pokazuje, że ponad 90% respondentów zadeklarowało zaangażowanie w udzielanie informacji zwrotnych dotyczących produktów, a prawie połowa miała przeczucie, że ich głos został dostrzeżony przez markę. Najczęściej wymienianymi platformami były Facebook, Instagram i TikTok, co potwierdza, że media te są głównymi miejscami dialogu z konsumentami. Szczególnie młodsze pokolenia, zwłaszcza osoby w wieku 18–35 lat, wykazują wysoką gotowość do współpracy z markami.

Wyniki badań potwierdzają również, że konsumenci nie tylko cenią sobie możliwość współtworzenia produktów, ale także oczekują realnego wpływu na działania firm. Recenzje i rekomendacje online wpływają na postrzeganie marki, a ich autentyczność przekłada się na większe zaufanie konsumentów. Z punktu widzenia firm podkreśla to potrzebę celowego i systematycznego wykorzystania mediów społecznościowych jako narzędzi współpracy i innowacji.

Podsumowując, media społecznościowe mają ogromny potencjał w zakresie wspierania innowacji produktowych. Aby w pełni go wykorzystać, firmy powinny przyjąć strategię oparte na otwartej komunikacji i aktywnym zaangażowaniu konsumentów w proces projektowy. Takie podejście zwiększa skuteczność wdrażanych rozwiązań i sprzyja trwałym relacjom opartym na współpracy z klientami. Wyniki badania wskazują, że szczególnie młodzi konsumenci oczekują realnego wpływu na ofertę marek, co powinno zachęcić firmy do systematycznego ich uwzględniania w procesie tworzenia produktów.

Bibliografia

- Bhimani, H., Mention, A.-L., Barlatier, P.-J. (2019). Social media and innovation: A systematic literature review and future research directions. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 251–269. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.007>.
- Barrot, J.S. (2020). Scientific mapping of social media in education: A decade of exponential growth. *Journal of Educational Computing Research*, 59(4), 645–668. <https://doi.org/10.1177/0735633120972010>.

- Falls, J., Deckers, E. (2013). *Media społecznościowe – bez ściemy. Jak kreować markę*. Helion, Gliwice.
- Liczmańska-Kopcewicz, K. (2017). Uczestnictwo konsumentów w tworzeniu innowacji poprzez media społecznościowe. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(4), 320–323.
- Raczyńska, E., Swalek, A. (2023). Rola mediów społecznościowych we wspieraniu innowacji społecznych. *Zarządzanie Mediami*, 11(4), 315–326. <https://doi.org/10.4467/23540214ZM.23.022.20053>.
- Samek, K. (2017). Media społecznościowe wykorzystywane przez przedsiębiorstwa do współtworzenia innowacji produktowych z klientami. *Informatyka Ekonomiczna*, 1(43), 61–64.
- Słupińska, K., Szwajlik, A. (2018). Jakościowe metody badawcze w procesie rozwoju innowacji produktowej a możliwości wykorzystania mediów społecznościowych. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 6(5), 97–100.
- Stopczyński, B. (2015). Media społecznościowe a innowacje produktowe. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 12(3), 243–255.
- Tajvidi, M., Richard, M.-O., Wang, Y., Hajli, N. (2020). Brand co-creation through social commerce information sharing: The role of social media. *Journal of Business Research*, 121, 476–486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.008>.
- Werner, O. (2016). Korzyści wynikające z wykorzystania mediów społecznościowych w budowaniu wizerunku organizacji. *Obronność. Zeszyty Naukowe*, 3(19), 365–374.

Rozdział 12

Zrównoważony uniwersytet jako innowacyjny model zarządzania szkołami wyższymi

A sustainable university as an innovative management model for higher education institutions

Piotr Pietrzak, Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Instytut Zarządzania

Streszczenie

Celem rozdziału jest operacjonalizacja koncepcji zrównoważonego uniwersytetu jako innowacyjnego modelu zarządzania szkolnictwem wyższym, w tym identyfikacja jego kluczowych komponentów. Na podstawie obszernego przeglądu literatury rozdział przedstawia ewolucję modeli zarządzania uczelniami, podstawowe elementy zrównoważonego uniwersytetu oraz empiryczne przykłady działań teoretycznych i praktycznych podejmowanych przez tego typu instytucje. Autorzy argumentują, że zrównoważony uniwersytet stanowi innowacyjne podejście do zarządzania, odchodzące od tradycyjnych, zamkniętych modeli funkcjonowania na rzecz otwartości, integracji i zaangażowania społecznego.

Słowa kluczowe: instytucja szkolnictwa wyższego, zrównoważony rozwój, model zarządzania, innowacja, zrównoważony uniwersytet

Summary

The aim of the chapter was to operationalize the concept of a sustainable university as an innovative model of higher education management, including the identification of its key components. Based on a comprehensive review of the literature, the chapter presents the evolution of university governance models, the core elements of a sustainable university, and empirical examples of both theoretical and practical activities undertaken by such institutions. The paper argues that the sustainable university represents an innovative management approach that moves away from traditional, closed models of functioning in favor of openness, integration, and social engagement.

Keywords: higher education institution, sustainable development, management model, innovation, sustainable university

Wprowadzenie

W obliczu dynamicznych zmian społeczno-gospodarczych, globalnych wyzwań środowiskowych oraz rosnących oczekiwań społecznych wobec instytucji publicznych szkoły wyższe znajdują się pod presją redefinicji swojej misji (Solarczyk-Ambrozik, 2024). Coraz częściej wskazuje się, że uczelnie powinny nie tylko kształcić i prowadzić badania naukowe, lecz także aktywnie angażować się w realizację celów zrównoważonego rozwoju (*Sustainable Development Goals* – SDGs), szerzej – w koncepcję zrównoważonego (trwałego) rozwoju (Sonetti i in., 2016; Leal Filho i in., 2021). W tym kontekście koncepcja zrównoważonego uniwersytetu (*sustainable university*) zyskuje na znaczeniu jako innowacyjny model zarządzania instytucją akademicką, który integruje cele edukacyjne i badawcze z troską o środowisko oraz odpowiedzialnością społeczną i gospodarczą (Dumitrascu i Ciudin, 2015).

Model zrównoważonego uniwersytetu zakłada wielowymiarowe podejście do zarządzania, w którym szkoła wyższa staje się organizacją uczącą się, promującą inkluzywność, innowacyjność oraz zrównoważone praktyki w wymiarze operacyjnym, taktycznym i strategicznym (Lozano i in., 2015). Wymaga to m.in. wdrażania polityk środowiskowych, transparentnego zarządzania zasobami, promowania etycznego przywództwa oraz partycypacji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Mimo rosnącej liczby badań i inicjatyw wdrożeniowych wciąż brakuje spójnych ram teoretyczno-praktycznych, które ukazywałyby zrównoważony uniwersytet jako

model zarządzania zdolny do systemowego wdrażania celów „Agendy 2030” (Leal Filho i in., 2021; Pietrzak, 2025).

Celem przeprowadzonych studiów literaturowych jest dokonanie operacjonalizacji koncepcji zrównoważonego uniwersytetu jako innowacyjnego modelu zarządzania szkołami wyższymi, w tym określenie jego kluczowych komponentów. Podjęto się również próby odpowiedzi na pytania: Jakie są podstawowe działania teoretyczne i praktyczne możliwe do realizacji przez zrównoważony uniwersytet?

Zakres analizy obejmuje przegląd literatury przedmiotu, w tym wskazanie podstawowych składowych zrównoważonego uniwersytetu. Z kolei zastosowaną metodą badawczą jest narracyjny przegląd literatury krajowej i zagranicznej, wzbogacony o elementy podejścia eksploracyjnego, służącego identyfikacji kluczowych obszarów transformacji uczelni w kierunku zrównoważonego (trwałego) rozwoju.

Metodyka

W badaniu wykorzystano narracyjne podejście do przeglądu literatury, którego celem jest synteza interdyscyplinarnej wiedzy dotyczącej zrównoważonego uniwersytetu jako innowacyjnego modelu zarządzania szkołami wyższymi. Przegląd ten nie opierał się na formalnych procedurach, tak jak przegląd systematyczny, niemniej jednak uwzględniał szeroki zakres publikacji pozyskanych z akademickich wyszukiwarek, bibliotek uniwersyteckich i czasopism recenzowanych. Analizowana literatura obejmowała źródła w językach polskim i angielskim, co odzwierciedla globalny kontekst omawianego zagadnienia. Wybór formatu przeglądu narracyjnego podyktowany był potrzebą zachowania elastyczności tematycznej oraz głębi konceptualnej, szczególnie wobec wielowymiarowego charakteru dyskusji na temat zrównoważonego zarządzania uczelniami wyższymi.

Część przeglądowa została podzielona na trzy główne sekcje, z których każda reprezentuje kluczowy wymiar analizowanego zagadnienia:

1. Ewolucja modeli zarządzania w szkolnictwie wyższym – sekcja ta przedstawia rozwój paradygmatów zarządzania uczelniami wyższymi, począwszy od średniowiecznego modelu uniwersytetu (I generacji), przez model liberalny (II generacji), aż po uniwersytet przedsiębiorczy (III generacji).
2. Zrównoważony uniwersytet jako koncepcja modelowa – w tej części zaprezentowano genezę oraz istotę zrównoważonego uniwersytetu. Wskazano na potrzebę szerokiej perspektywy, w której zrównoważony uniwersytet łączy działania

edukacyjne i badawcze z praktycznymi inicjatywami proekologicznymi i zarządczymi.

3. Teoretyczna i praktyczna działalność zrównoważonego uniwersytetu – końcowa sekcja koncentruje się na empirycznych aspektach realizacji zrównoważonego uniwersytetu.

Dobór literatury opierał się na trafności merytorycznej, wartości teoretycznej oraz użyteczności kontekstowej źródeł odnoszących się do zrównoważonego (trwałego) rozwoju w szkolnictwie wyższym. Do analizy włączono publikacje oferujące zarówno ujęcia koncepcyjne, jak i oparte na danych empirycznych, które umożliwiają zrozumienie dynamiki wdrażania zasad zrównoważonego (trwałego) rozwoju w zarządzaniu szkołami wyższymi.

Zastosowana metodyka przeglądu literatury umożliwiła kompleksowe ujęcie teoretycznych podstaw i praktycznych implikacji zrównoważonego (trwałego) rozwoju w kontekście szkolnictwa wyższego. Przyjęta struktura zapewniła spójność tematyczną oraz uwzględniła różnorodne perspektywy badawcze, zachowując jednocześnie wysoką jakość naukową i adekwatność kontekstową analizowanego zagadnienia.

Dyskusja wyników

Ewolucja modeli zarządzania w szkolnictwie wyższym

Tradycyjnie w rozwoju uczelni wskazuje się na trzy modele zarządcze: (1) uniwersytet średniowieczny (I generacji), (2) uniwersytet liberalny lub humboldtowski (II generacji) oraz (3) uniwersytet przedsiębiorczy (III generacji) (Pietrzak, 2016).

Model uniwersytetu średniowiecznego opierał się na wspólnocie mistrzów i uczniów, funkcjonującej przy wsparciu Kościoła i państwa (Litak, 2005). Uczelnie te cieszyły się znaczną autonomią, miały prawo do nadawania stopni naukowych oraz posiadały własną jurysdykcję. Kluczowym celem ich funkcjonowania było kształcenie intelektualne i duchowe, nie zaś prowadzenie badań w rozumieniu współczesnym. W ramach uniwersytetu średniowiecznego wyłoniły się trzy jego formacje: uniwersytet studencki (np. Bolonia), uniwersytet profesorski (np. Paryż) i uniwersytet kolejalny (Szotek, 2017).

W okresie oświecenia pojawiła się potrzeba reformy uczelni, czego efektem było powstanie modelu liberalnego. Najpełniejszym wyrazem tego podejścia był uniwersytet humboldtowski w Niemczech, którego podstawowymi zasadami były:

jedność badań i nauczania, jedność wiedzy oraz równość relacji profesor–student (Makieła, 2017). Celem uniwersytetu było prowadzenie badań podstawowych oraz teoretyczne kształcenie studentów, wolne od wpływów ideologicznych i politycznych (Zakowicz, 2012).

W drugiej połowie XX wieku, pod wpływem globalizacji, zmian technologicznych oraz zmniejszenia finansowania publicznego, zaczęto postrzegać uczelnie jako organizacje, które powinny działać w sposób bardziej zorientowany na rynek. W tym kontekście wykształcił się model uniwersytetu przedsiębiorczego (Clark, 1998). Uniwersytet ten charakteryzuje elastyczność organizacyjna, dywersyfikacja źródeł finansowania, silna orientacja na interesariuszy (w szczególności zewnętrznych) oraz rozwinięta kultura przedsiębiorczości (Sułkowski, 2016).

Syntetyczne zestawienie cech uniwersytetu średniowiecznego, liberalnego i przedsiębiorczego ujęto w tabeli 12.1.

Tabela 12.1. Zestawienie cech uniwersytetu średniowiecznego, liberalnego i przedsiębiorczego

Kryterium	Uniwersytet średniowieczny	Uniwersytet liberalny	Uniwersytet przedsiębiorczy
Cel działania	Kształcenie elit duchowych i intelektualnych	Prowadzenie badań podstawowych i kształcenie akademickie	Komercjalizacja wiedzy i rozwój innowacji
Relacje z otoczeniem	Silna zależność od Kościoła i państwa	Niezależność od państwa i rynku	Silna integracja z rynkiem i interesariuszami zewnętrznymi
Rola badań naukowych	Brak w ujęciu współczesnym	Kluczowa misja uniwersytetu	Badania stosowane i komercyjne
Rola studenta	Członek korporacji (w szczególności w modelu studenckim)	Aktywny uczestnik procesu badawczego	Klient
Podjęcie do wiedzy	Wiedza objawiona i stochastyczna	Wiedza racjonalna i interdyscyplinarna	Wiedza użyteczna (podlegająca regułom komercjalizacji)
Nadrzędne wartości	Poszanowanie tradycji, wspólnotowość, zależność od autorytetów	Niezależność, otwartość na dyskusję, dążenie do prawdy	Orientacja rynkowa, efektywność, elastyczność

Kryterium	Uniwersytet średniowieczny	Uniwersytet liberalny	Uniwersytet przedsiębiorczy
Źródła finansowania	Mecenat Kościoła, państwa i darczyńców	Finansowanie państwowe	Dywersyfikacja źródeł finansowania (środki pozyskiwane z projektów i współpracy z biznesem)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sułkowski, 2016; Pietrzak, 2025.

W ostatnich latach, w odpowiedzi na globalne wyzwania środowiskowe, społeczne i ekonomiczne, w literaturze coraz częściej pojawia się pojęcie zrównoważonego uniwersytetu (Leal Filho i in., 2021). Wpisuje się ono w szerszy paradygmat zrównoważonego (trwałego) rozwoju i koncepcję organizacji odpowiedzialnej społecznie. Jest to podejście na wczesnym etapie swojego rozwoju, jednak zyskujące na znaczeniu w dyskusjach dotyczących przyszłości szkolnictwa wyższego i jego roli w realizacji SDGs (Pietrzak, 2025).

Zrównoważony uniwersytet jako koncepcja modelowa

Początki działań zmierzających w kierunku operacjonalizacji koncepcji zrównoważonego uniwersytetu wiążą się z przyjętą w 1990 roku Deklaracją z Talloires, opracowaną przez Association of University Leaders for a Sustainable Future (Pietrzak, 2024). Dokument ten zawierał dziesięciopunktowy plan działań, w którym uczelnie zobowiązywały się m.in. do promowania świadomości ekologicznej, rozwijania kultury instytucjonalnej wspierającej zrównoważony (trwały) rozwój, wdrażania edukacji na rzecz odpowiedzialności obywatelskiej oraz środowiskowej, a także tworzenia polityk i praktyk zmierzających do ochrony zasobów naturalnych i zmniejszania negatywnego wpływu uczelni na środowisko. Ujęto w nim również znaczenie interdyscyplinarności, współpracy międzypokoleniowej oraz globalnego zaangażowania szkół wyższych w działania na rzecz przyszłości opartej na zasadach zrównoważonego (trwałego) rozwoju (Pietrzak, 2024).

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele ujęć definicyjnych zrównoważonego uniwersytetu, akcentujących różne aspekty tej idei. Velazquez i in. (2006) opisują go jako instytucję szkolnictwa wyższego, która aktywnie minimalizuje negatywne skutki swojego funkcjonowania (społeczne, środowiskowe, ekonomiczne) poprzez

odpowiedzialne działania w obszarach nauczania, badań, partnerstw i zaangażowania społecznego, jednocześnie wspierając społeczeństwo w przechodzeniu na zrównoważony (trwały) styl życia. Z kolei Hussain i in. (2019) proponują podejście systemowe, wyróżniając siedem kluczowych obszarów działalności zrównoważonego uniwersytetu: (1) dydaktykę, (2) badania naukowe, (3) potencjał technologiczny, (4) dostępność, (5) współpracę z lokalną społecznością, (6) umiędzynarodowienie oraz (7) ochronę środowiska.

Dotychczasowe definicje zrównoważonego uniwersytetu nie zawsze oddawały pełną złożoność działań i zobowiązań, jakie powinny charakteryzować instytucję akademicką, aspirującą do tego miana. Z tego względu zasadne wydaje się przyjęcie szerszej perspektywy, w której zrównoważony uniwersytet to nie tylko podmiot wdrażający i promujący zasady (trwałego) zrównoważonego rozwoju w obszarach edukacji, badań naukowych i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, lecz także organizacja ograniczająca lub wręcz eliminująca negatywne skutki swojej działalności na środowisko naturalne. Podejście to powinno znajdować swój wyraz w uczelnianych politykach (w tym rozporządzeniach) oraz praktykach zarządczych – w treści misji, wizji i celach strategicznych. Warto zauważyć, że zrównoważony (trwały) rozwój szkół wyższych może mieć charakter zarówno teoretyczny – rozumiany jako działalność dydaktyczna, badawcza i publikacyjna na rzecz zrównoważonego (trwałego) rozwoju – jak i praktyczny, realizowany na poziomie kampusu akademickiego w postaci „zrównoważonych” inicjatyw. Innymi słowy, zrównoważony uniwersytet to szkoła wyższa, która promuje i aktywnie dąży do skutecznej realizacji SDGs.

Zrównoważony uniwersytet można uznać za innowacyjny model zarządzania szkołą wyższą, ponieważ jako pierwszy tak kompleksowo uwzględnia dynamiczne przemiany zachodzące w otoczeniu społeczno-gospodarczym, środowiskowym i technologicznym. W przeciwieństwie do tradycyjnych podejść (zwłaszcza modelu I i II generacji), w których uczelnie funkcjonowały często jako „wieże z kości słoniowej” – skupione głównie na działalności dydaktyczno-badawczej, oderwanej od realnych wyzwań społecznych – koncepcja zrównoważonego uniwersytetu zakłada aktywne zaangażowanie w kształtowanie przyszłości. Oznacza to odejście od zamkniętego, hierarchicznego modelu zarządzania na rzecz podejścia systemowego, otwartego i zintegrowanego, które łączy cele rozwojowe uczelni z globalnymi wyzwaniami. W tym sensie zrównoważony uniwersytet nie tylko odpowiada na potrzeby współczesności, ale także kształtuje nową rolę szkoły wyższej jako instytucji publicznego zaufania, lidera innowacji i zmian społecznych.

Teoretyczna i praktyczna działalność zrównoważonego uniwersytetu

Jak zostało zauważone wcześniej, działalność zrównoważonego uniwersytetu obejmuje dwa wymiary: teoretyczny i praktyczny.

W ramach działalności teoretycznej zrównoważony uniwersytet realizuje badania o charakterze podstawowym, intensywnie uczestniczy w upowszechnianiu wiedzy poprzez publikacje naukowe oraz rozwija ofertę edukacyjną, uwzględniającą kwestie zrównoważonego (trwałego) rozwoju. W tym zakresie oferuje, na różnych poziomach kształcenia (studia licencjackie/inżynierskie, magisterskie), takie przedmioty jak: zarządzanie środowiskiem, ekonomia cyrkularna czy zrównoważony rozwój w praktyce. Ponadto zrównoważony uniwersytet włącza wątki SDGs do istniejących kursów, a także promuje interdyscyplinarne badania z zakresu ekologii, sprawiedliwości społecznej czy zielonych technologii.

Z kolei działalność praktyczna koncentruje się na implementacji realnych inicjatyw, które wpływają na funkcjonowanie uczelni jako organizacji i które mają bezpośredni wpływ na środowisko przyrodnicze oraz społeczność lokalną. W literaturze przedmiotu (m.in. Sonetti i in., 2016; Miceli i Viola, 2017; Fuchs i in., 2020; Araújo i in., 2023) wskazują się szerokie spektrum działań w tym zakresie:

- Zarządzanie energią – instalacja paneli fotowoltaicznych na uczelnianych budynkach i systemów monitorowania zużycia energii, ograniczanie emisji CO₂.
- Zrównoważony transport – promowanie korzystania z rowerów miejskich, udostępnianie infrastruktury dla pojazdów elektrycznych, ograniczanie ruchu samochodowego na terenie uczelnianego kampusu, zagwarantowanie możliwości skorzystania z transportu zbiorowego.
- Zarządzanie odpadami – selektywna zbiórka odpadów, wdrażanie programów zero waste, cyfryzacja dokumentacji.
- Zielona infrastruktura – zakładanie ogrodów społecznych, tworzenie zielonych dachów, zwiększanie powierzchni biologicznie czynnych, retencja wody opadowej.
- Polityki instytucjonalne i regulacje – uchwalanie strategii i polityk zrównoważonego rozwoju (lub strategii społecznej odpowiedzialności uczelni), kodeksów etycznych, wprowadzenie mechanizmów odpowiedzialnych zamówień publicznych (*green procurement*).
- Partnerstwa z jednostkami samorządu terytorialnego, organizacjami pozarządowymi i biznesem w zakresie działań prośrodowiskowych (np. rewitalizacja przestrzeni miejskiej, projekty *smart city*, ekoinnowacje).

- Zaangażowanie społeczności akademickiej w programy wolontariatu środowiskowego, wspieranie oddolnych projektów i kampanii edukacyjnych (np. tydzień zrównoważonego/trwałego rozwoju, ekofestyny).

Poprzez wdrażanie wymienionych działań zrównoważony uniwersytet nie ogranicza się wyłącznie do realizowania funkcji edukacyjnych i badawczych w obszarze zrównoważonego (trwałego) rozwoju, lecz aktywnie wciela jego założenia w życie. Tym samym pełni rolę modelowej instytucji, inspirującej i wyznaczającej kierunki zmian dla innych podmiotów publicznych, społeczności lokalnych oraz partnerów z sektora gospodarczego. Kampus akademicki staje się w tym kontekście przestrzenią eksperymentowania i testowania rozwiązań sprzyjających transformacji środowiskowo-społecznej (Stuckrath i in., 2025), a uczelnia – promotorem innowacji z zakresu odpowiedzialności społecznej i ekologicznej.

Podsumowanie

Do najważniejszych wniosków płynących z przeprowadzonych badań literaturowych należy zaliczyć uznanie zrównoważonego uniwersytetu za model, który odpowiada na współczesne wyzwania cywilizacyjne, integrując działania uczelni z założeniami zrównoważonego (trwałego) rozwoju oraz redefiniując jej rolę jako instytucji zaufania publicznego. Model ten wymaga jednak głębokiej transformacji kultury organizacyjnej, zmiany w sposobie podejmowania decyzji oraz rozwoju nowych kompetencji po stronie kadry zarządzającej i akademickiej.

Ograniczeniem przeprowadzonego badania jest brak empirycznej weryfikacji zaprezentowanych przykładów działań teoretycznych i praktycznych w kontekście konkretnych studiów przypadków. Dodatkowo mimo starań o szeroki przegląd literatury istnieje ryzyko pominięcia niektórych istotnych publikacji krajowych i zagranicznych, które mogłyby wzbogacić analizę i pogłębić interpretację wybranych wątków.

W przyszłych badaniach warto skoncentrować się na analizie porównawczej implementacji koncepcji zrównoważonego uniwersytetu w różnych krajach i systemach edukacyjnych, a także na identyfikacji barier oraz czynników sprzyjających trwałej instytucjonalizacji tej idei. Zasadne wydaje się również pogłębienie wiedzy na temat mierników efektywności działań, podejmowanych w ramach zrównoważonego zarządzania uczelnią, oraz ich wpływu na społeczność akademicką i otoczenie społeczno-gospodarcze.

Bibliografia

- Araújo, I., Nunes, L.J.R., Curado, A. (2023). Preliminary Approach for the Development of Sustainable University Campuses: A Case Study Based on the Mitigation of Greenhouse Gas Emissions, *Sustainability*, 15(6).
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press, New York.
- Dumitrascu, O., Ciudin, R. (2015). Modeling Factors with Influence on Sustainable University Management. *Sustainability*, 7(2), 1483–1502.
- Fuchs, P., Raulino, C., Conceição, D., Neiva, S., Amorim, W.S.D., Soares, T.C., Andrade de Lima, M., Montenegro de Lima, C.R., Soares, J.C., Andrade Guerra, J.B.S.O.D.A. (2020). Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(7), 1477–1505.
- Hussain, T., Eskildsen, J., Edgeman, R., Ismail, M., Shoukry, A.M., Gani, S. (2019). Imperatives of Sustainable University Excellence: A Conceptual Framework. *Sustainability*, 11(19), 5242.
- Leal Filho, W., Frankenberger, F., Salvia, A.L., Azeiteiro, U., Alves, F., Castro, P., Will, M., Platje, J., Orlovic Lovren, V., Brandli, L., Price, E., Doni, F., Mifsud, M., Veiga Ávila, L. (2021). A framework for the implementation of the Sustainable Development Goals in university programmes. *Journal of Cleaner Production*, 299, 126915.
- Litak, S. (2005). *Historia wychowania. Tom 1: Do Wielkiej Rewolucji Francuskiej*, wyd. 2, poprawione i uzupełnione. Wydawnictwo WAM, Kraków.
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisinigh, D., Lozano, F.J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108 (Part A), 1–18.
- Makieła, Z.J. (2017). Model uniwersytetu trzeciej generacji XXI wieku – przedsiębiorczy, innowacyjny uniwersytet. *Folia Oeconomica Cracoviensia*, 58, 23–37.
- Miceli, R., Viola, F. (2017). Designing a sustainable university recharge area for electric vehicles: Technical and economic analysis. *Energies*, 10(10), 1604.
- Pietrzak, P. (2016). *Efektywność funkcjonowania publicznych szkół wyższych w Polsce*. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Pietrzak, P. (2024). *Działalność szkół wyższych w kontekście bezpieczeństwa żywnościowego*. W: T. Klusek, K. Łukasiewicz, P. Pietrzak, W. Sobczak-Malitka

- (red.). *Współczesne wyzwania bezpieczeństwa żywnościowego* (79–98). CeDeWu, Warszawa.
- Pietrzak, P. (2025). *Zaangażowanie szkół wyższych w koncepcję zrównoważonego rozwoju uniwersytetu*. CeDeWu, Warszawa.
- Solarczyk-Ambrozik, E. (2024). Cicha rewolucja edukacyjna – tradycyjne misje uniwersytetów pod presją nowych potrzeb i oczekiwań społecznych. *Dyskursy Młodych Andragogów*, 25, 165–180.
- Sonetti, G., Lombardi, P., Chelleri, L. (2016). True green and sustainable university campuses? Toward a clusters approach. *Sustainability*, 8(1), 83.
- Stuckrath, C., Rosales-Carreón, J., Worrell, E. (2025). Conceptualisation of Campus Living Labs for the sustainability transition: An integrative literature review. *Environmental Development*, 54, 101143.
- Sułkowski, Ł. (2016). *Kultura akademicka. Koniec utopii?*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szotek, B. (2017). Stefan Folaron o etosie uniwersytetu wczoraj i dziś. *Folia Philosophica*, 38, 157–170.
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter?. *Journal of Cleaner Production*, 14(9–11), 810–819.
- Zakowicz, I. (2012). Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch? *Ogrody Nauk i Sztuk*, 2(2), 62–74.

