

MONOGRAFIA NAUKOWA

Funkcjonowanie organizacji w dobie nowoczesnych technologii



REDAKCJA NAUKOWA:
Grzegorz Ignatowski

Funkcjonowanie organizacji w dobie nowoczesnych technologii

REDAKCJA NAUKOWA:

Grzegorz Ignatowski

Funkcjonowanie organizacji w dobie nowoczesnych technologii
REDAKCJA NAUKOWA: Grzegorz Ignatowski

Rodzaj opracowania: Monografia naukowa

Monografia recenzowana
Redakcja naukowa:
dr Grzegorz Ignatowski, prof. SAN
Społeczna Akademia Nauk
ORCID: 0000-0002-4432-8476

Korekta językowa: Julia Żak, Agnieszka Gabryelczyk
Skład: Studio Grafpa, www.grafpa.pl
Projekt okładki: Społeczna Akademia Nauk

Copyright © Społeczna Akademia Nauk 2026
ISBN: 978-83-66781-10-8



Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
ul. Sienkiewicza 9, 90-113 Łódź
wydawnictwo@san.edu.pl

Spis treści

<i>dr n. med. Sławomir Adam Wolniak, MBA</i> Słowo wstępne	7
<i>Grzegorz Ignatowski</i> Funkcjonowanie organizacji w dobie nowoczesnych technologii	10
<i>Tadeusz Jakub Chruściel</i> Rozwój przedsiębiorczości lokalnej na terenach zmarginalizowanych Development of Local Entrepreneurship in Marginalized Regions	13
<i>Anna Jadachowska-Dziębor, Beata Kowańska</i> <i>Employer branding: moda czy konieczność? Studium przypadku firm z regionu Radomska i Bełchatowa</i> Employer Branding: Fashion or Necessity? A Regional Case Study of Firms in Radomsko and Bełchatów	27
<i>Barłomiej Stopczyński</i> Specyfika wykorzystania mediów społecznościowych w sektorze uczelni wyższych na przykładzie Społecznej Akademii Nauk The Use of Social Media in the Higher Education Sector: A Case Study of the University of Social Sciences	42

Michał Pienias

Rola *digital marketingu* w kształtowaniu wizerunku miasta atrakcyjnego turystycznie na przykładzie doświadczeń miasta postprzemysłowego: studium przypadku Wałbrzycha

The Role of Digital Marketing in Shaping the Image of a Tourist-Attractive City: A Case Study of the Post-Industrial City of Wałbrzych 62

Grzegorz Ignatowski

Znaczenie anonimowych sygnalistów dla organizacji jednostek administracji publicznej

The Importance of Anonymous Whistleblowers to Public Administration Organizations 81

Mariola Badowska

Samoregulacja w środowisku algorytmicznym: między rozwojem jednostki a zarządzaniem technologiami cyfrowymi

Self-Regulation in an Algorithmic Environment: Between Individual Development and Digital Technology Management 102

Kamil Kołodziejski

Zawód medyczny w świetle przepisów prawa. Problemy klasyfikacyjne i konsekwencje dla ustalania minimalnych wynagrodzeń w ochronie zdrowia

The medical profession in the light of legal regulations. Classification issues and consequences for setting minimum wages in healthcare 114

Kamila Suska

Odpowiedzialność lekarza weterynarii za dobrostan zwierząt i jego znaczenie dla kondycji człowieka

Liability of a Veterinary Surgeon for Animal Welfare and Its Significance for Human Well-Being. 130

Miłosz Srebrzyński

Rola sztucznej inteligencji w legislacji, wykładni oraz regulacjach instytucjonalnych

The Role of Artificial Intelligence in Legislation, Interpretation, and Institutional Regulation 140

Bożena Budkiewicz

Odpowiedzialność karna członka korpusu służby cywilnej

Criminal liability of members of the civil service corps. 157

Kinga Podleśna, Waldemar Gajda

Innowacyjne zarządzanie obsługą turystów w SPA & wellness

z wykorzystaniem sztucznej inteligencji

Innovative Management of Tourist Services in SPA & Wellness Using

Artificial Intelligence 168

Andrzej Rychlik

System zwalczania nieprzyjaznych dronów w technologii 5G

The System for Combating Hostile Drones Using 5G Technology 179

dr n. med. Sławomir Adam Wolniak, MBA

Prezes Kliniki Wolmed, Szpital i Poradnie

Wiceprezes Regionalnej Izby Gospodarczej w Bełchatowie

Biegły sądowy z dziedziny medycyny (specjalność: psychiatria)

przy Sądzie Okręgowym w Piotrkowie Tryb

Słowo wstępne



Przyszłość nie nadchodzi. Ona już się wydarza.

Jesteśmy świadkami jednej z największych transformacji cywilizacyjnych od czasu rewolucji przemysłowej. Zmienia się sposób, w jaki pracujemy, uczymy się, komunikujemy, podejmujemy decyzje, leczymy pacjentów i budujemy organizacje. To nie jest kolejna technologiczna moda. To fundamentalna przebudowa świata, jaki znaliśmy.

Jeszcze nie tak dawno ludzkość obawiała się maszyn, które miały odebrać człowiekowi pracę. Dziś podobne emocje budzi sztuczna inteligencja. Historia jednak pokazuje, że największym zagrożeniem nigdy nie była technologia sama w sobie. Zagrożeniem zawsze był brak gotowości na zmianę.

Według prognoz w ciągu najbliższych lat miliony ludzi będą musiały zmierzyć się z redefinicją swojej roli zawodowej. Automatyzacja, transformacja energetyczna, cyfryzacja przemysłu i nowe modele biznesowe będą wymuszać głębokie zmiany na rynku pracy. Szczególnie dotknie to regiony przemysłowe, społeczności związane z sektorem energetycznym, produkcyjnym czy motoryzacyjnym – miejsca, które przez dekady budowały swoją tożsamość wokół stabilnego modelu zatrudnienia.

To ogromne wyzwanie. Ale także ogromna szansa.

Nie każdy zawód przetrwa w obecnej formie. Niektóre znikną całkowicie. Inne dopiero powstaną. Część ludzi będzie musiała nauczyć się funkcjonować w zupełnie nowej rzeczywistości zawodowej. Dlatego dziś bardziej niż kiedykolwiek potrzebujemy wspierać przedsiębiorczość, rozwijać kompetencje przyszłości i wzmacniać ludzi, którzy stoją przed koniecznością przebudowania swojego życia zawodowego.

Być może zbliżamy się również do świata, w którym sama praca przestanie być oczywistym i powszechnym doświadczeniem. Coraz częściej mówi się o trzy- lub czterodniowym tygodniu pracy, automatyzacji zadań rutynowych oraz modelach, w których człowiek będzie pracował mniej, ale bardziej świadomie i bardziej specjalistycznie.

Brzmi futurystycznie? Być może.

Ale równie futurystycznie w XIX wieku brzmiała wizja świata napędzanego maszynami. Jako lekarz psychiatra patrzę na te zmiany z jeszcze jednej perspektywy – perspektywy człowieka. Bo największym pytaniem przyszłości nie będzie wyłącznie to, jakie zawody przetrwają. Znacznie ważniejsze będzie pytanie: jak człowiek odnajdzie siebie w świecie, w którym jego dotychczasowa rola społeczna ulega redefinicji?

Jeśli praca przestanie być centrum naszego życia, wzrośnie znaczenie tego, co do tej pory często odkładaliśmy na później – zdrowia psychicznego, relacji, pasji, hobby, aktywności, podróży, czasu wolnego, rozwoju osobistego i jakości życia.

To nie jest wizja świata mniej wartościowego. To może być wizja świata bardziej ludzkiego.

Warunek jest jeden – musimy nauczyć się korzystać z technologii odpowiedzialnie. Sztuczna inteligencja nie jest konkurencją dla człowieka. Jest narzędziem. Tak jak stetoskop nie zastąpił lekarza, a kalkulator nie zastąpił matematyka, tak AI nie zastąpi odpowiedzialnego eksperta.

Już dziś nowoczesne rozwiązania wspierają pracę lekarzy, prawników, analityków i menedżerów. W medycynie pomagają analizować dane, porządkować wiedzę, wspierać proces diagnostyczny i wskazywać możliwe kierunki postępowania. W prawie przyspieszają analizę przepisów i interpretację skomplikowanych zagadnień. Jednak technologia nie posiada empatii, intuicji, odpowiedzialności ani etycznej świadomości.

To człowiek nadal podejmuje decyzję.

To człowiek ponosi odpowiedzialność.

To człowiek nadaje technologii sens.

Dlatego kluczowym zadaniem współczesnych organizacji, uczelni, instytucji publicznych i liderów nie jest wyłącznie wdrażanie nowych narzędzi. Ich rolą jest przygotowanie ludzi do życia w świecie tych narzędzi.

Monografia, którą oddajemy w ręce Czytelników, jest właśnie odpowiedzią na tę potrzebę. Pokazuje, że nowoczesne technologie nie są wyłącznie domeną informatyki czy przemysłu. Wpływają na zarządzanie, bezpieczeństwo, prawo, zdrowie, komunikację, edukację i codzienne funkcjonowanie człowieka.

Największym błędem naszych czasów byłoby bać się zmian.

Największą przewagą będzie nauczyć się z nich korzystać.

Bo przyszłość nie należy do tych, którzy próbują ją zatrzymać.

Przyszłość należy do tych, którzy potrafią ją współtworzyć.

Sławomir Adam Wolniak

Funkcjonowanie organizacji w dobie nowoczesnych technologii



Nie trzeba nikogo przekonywać, że w ostatnich latach jesteśmy świadkami wyraźnego wzrostu znaczenia nowoczesnych technologii w życiu osobistym, społecznym i zawodowym. Coraz większą uwagę poświęca się badaniom nad zastosowaniem sztucznej inteligencji, robotów i automatyzacji w różnych dziedzinach życia społecznego i gospodarczego. Zjawiska takie nasiliły się w czasie pandemii COVID-19, kiedy organizacje musiały, z racji surowych ograniczeń możliwości bezpośredniego kontaktu, zmienić swoje podejście do sposobów zarządzania i efektywnego wykorzystania potencjału ludzkiego. Podkreślimy, że obecne czasy charakteryzują się coraz dynamiczniejszymi zmianami technologicznymi i społecznymi – rynek kształtują zaawansowane technologie, tempo życia rośnie, a AI prężnie się rozwija, obejmując swoim zasięgiem kolejne branże. Rosnąca integracja człowieka i technologii w obszarze zarządzania i gospodarki pozwala na efektywniejsze wykorzystywanie zarówno kreatywności człowieka, jak i możliwości technologii. Zaznaczymy, że zmieniająca się rzeczywistość domaga się sprawnego rozpoznawania nowatorskich rozwiązań i wychodzenia naprzeciw innowacyjnym, bezprecedensowym rozwiązaniom. W procesie tym uczestniczą uczelnie wyższe, które nie tylko musiały zmienić sposoby i formy nauczania, ale także stanęły przed obowiązkiem przygotowania absolwentów do funkcjonowania w diametralnie różnej sytuacji organizacyjnej. W świecie, który staje się coraz bardziej stechnologizowany, poszukiwane są platformy do wymiany myśli i doświadczeń w obszarze zarządzania, prawa, informatyki, psychologii biznesu i zdrowia, a zasadniczo w każdym obszarze działalności człowieka.

Obecna monografia chce wyjść naprzeciw zasygnalizowanym powyżej problemom. A zatem otwiera ją tekst Tadeusza Jakuba Chruściela zatytułowany „Rozwój przedsiębiorczości lokalnej w obszarach zmarginalizowanych”. Możliwości wykorzystania potencjału, jaki tkwi w obecnych technologiach, stanowią wyzwania dla menedżerów, marketingowców, a także osób odpowiedzialnych za public relations. Na ten temat piszą Anna Jadachowska-Dziębor i Beata Kowańska w rozdziale „*Employer branding*: moda czy konieczność? Studium przypadku firm z regionu Radomska i Bełchatowa” oraz Bartłomiej Stopczyński w rozdziale zatytułowanym „Specyfika wykorzystania mediów społecznościowych w sektorze uczelni wyższych na przykładzie Społecznej Akademii Nauk”. Michał Pienias w rozdziale „Rola *digital marketingu* w kształtowaniu wizerunku miasta atrakcyjnego turystycznie na przykładzie doświadczeń miasta postprzemysłowego: studium przypadku Wałbrzycha” koncentruje się na marketingu cyfrowym. Grzegorz Ignatowski w tekście „Znaczenie anonimowych sygnalistów dla organizacji jednostek administracji publicznej” zauważa, że nowoczesne technologie sprzyjają przekazywaniu informacji o nieprawidłowościach etycznych i prawnych w organizacjach.

Mając na uwadze rozwój nowoczesnych technologii nie możemy zapominać o człowieku, który stoi w centrum procesów produkcyjnych. Utwierdza nas w tym przekonaniu Mariola Badowska w rozdziale „Samoregulacja w środowisku algorytmicznym: między rozwojem jednostki a zarządzaniem technologiami cyfrowymi”, w którym autorka analizuje samoregulację jako kluczowy mechanizm łączący rozwój człowieka z zarządzaniem środowiskami cyfrowymi opartymi na algorytmach. Do jednej z podstawowych potrzeb człowieka należy jego bezpieczeństwo. Kwestią zależności między bezpieczeństwem człowieka i nowoczesnymi technologiami zajmuje się Andrzej Rychlik w wypowiedzi „System zwalczania nieprzyjaznych dronów w technologii 5G”.

Trudno wyobrazić sobie sukces organizacji bez dobrze funkcjonującego prawa oraz dobrej kondycji psychofizycznej pracowników. Zmiany związane z nowoczesnymi technologiami, które zachodzą w tym obszarze, prowadzą zarówno do poprawy warunków i jakości życia, jak i do dehumanizacji instytucji medycznych. Kamil Kołodziejewski napisał zatem tekst „Zawód medyczny w świetle przepisów prawa. Problemy klasyfikacyjne i konsekwencje dla ustalania minimalnych wynagrodzeń w ochronie zdrowia”. Stwierdza, że przeprowadzone badania mają znaczenie dla zarządzania w służbie zdrowia, ponieważ sprzyjają opracowywaniu polityki wynagrodzeń zgodnej z przepisami prawa

oraz ograniczają ryzyko sporów pracowniczych. Miłosz Srebrzyński napisał rozdział „Rola sztucznej inteligencji w legislacji, wykładni oraz regulacjach instytucjonalnych”. Bożena Budkiewicz podejmuje zagadnienie ochrony praworządności w rozdziale „Odpowiedzialność karna członka korpusu służby cywilnej”. Warto zaznaczyć w tym kontekście tekst Kingi Podleśnej i Waldemara Gajdy zatytułowany „Innowacyjne zarządzanie obsługą turystów w SPA & wellness z wykorzystaniem sztucznej inteligencji” oraz wypowiedź Kamili Suskiej zatytułowaną „Odpowiedzialność lekarza weterynarii za dobrostan zwierząt i jego znaczenie dla kondycji człowieka”. Suska przypomina, że standardy traktowania zwierząt wpływają nie tylko na zmniejszenie ich cierpienia, ale także na równowagę emocjonalną ludzi, ich poczucie bezpieczeństwa oraz kształtowanie się postaw etycznych i społecznych w relacjach międzyludzkich.

Lektura tekstów zamieszczonych w monografii może stanowić platformę do wymiany poglądów związanych z organizacją życia społecznego i zawodowego w dobie dynamicznych zmian technologicznych. Warto mieć nadzieję, że dyskusja pozwoli na wskazanie kluczowych trendów i rozwiązań, które mogą wspierać zrównoważony rozwój organizacji, promować innowacje oraz kreatywne metody zarządzania. Oczywiście będzie miała znaczenie dla refleksji o kondycji człowieka w dynamicznie rozwijającej się erze cyfrowej.

Grzegorz Ignatowski

Tadeusz Jakub Chruściel

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

ORCID: 0000-0002-8470-1204

tchrusciel@san.edu.pl

Rozwój przedsiębiorczości lokalnej na terenach zmarginalizowanych

Development of Local Entrepreneurship in Marginalized Regions



Abstract: The development of local entrepreneurship fosters economic growth, helps reduce unemployment, improves residents' quality of life, and counteracts depopulation. Although local governments are required to support local entrepreneurship, a significant number of municipalities are at risk of permanent marginalization. Municipal budget revenues derived from a share of income tax paid by residents of their regions and from a share of corporate income tax paid by legal entities conducting and reporting business activities within the municipality constitute key sources of own-source revenue, alongside revenues from property taxes and agricultural taxes. Research conducted through an analysis of the literature and source materials allowed for a comprehensive assessment of the potential for local entrepreneurship development in a selected set of municipalities at risk of permanent marginalization.

Keywords: entrepreneurship, local government, marginalized regions

Wstęp

Trzydziestopięcioletnie doświadczenie samorządności w Polsce zobowiązuje do oceny efektów zarządzania oraz weryfikacji strategii rozwoju, wynikających z idei zrównoważonego rozwoju kraju.

Ze szczególnie dużymi, wciąż nierozwiązanymi problemami mierzą się tereny północno-zachodniej Polski w 16 powiatach, gdzie wcześniej funkcjonowały państwowe gospodarstwa rolne. Po przejęciu terenów rolnych przez nowych właścicieli nastąpił znaczny wzrost bezrobocia, który szczególnie dotknął osoby niewykwalifikowane. Dotacje unijne dla wielkoobszarowych gospodarstw rolnych ukierunkowały produkcję rolną na uprawy wymagające specjalistycznych, wysokowydajnych maszyn oraz minimalnego zatrudnienia. W konsekwencji wcześniejsze zaangażowanie ludności wiejskiej w prace polowe i hodowlane oraz przetwórcze stało się zbędne. W wielu gminach popegeerowskich zarysował się proces marginalizacji.

Badane gminy charakteryzują się niskim poziomem dochodów *per capita* z tytułu udziału w podatkach dochodowych od osób fizycznych i prawnych, niskim poziomem zatrudnienia, stosunkowo niewielką liczbą mieszkańców oraz prognozowanym przez GUS spadkiem liczby ludności do 2060 roku. Treścią niniejszego rozdziału jest próba odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są szanse rozwoju gospodarczego oraz dalszego funkcjonowania zmarginalizowanych jednostek samorządu terytorialnego?
- Jakie są uwarunkowania oraz możliwości rozwoju przedsiębiorczości lokalnej na obszarach zmarginalizowanych?

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz materiałów źródłowych pozwoliła na ocenę możliwości rozwoju przedsiębiorczości lokalnej w wybranym zbiorze gmin zagrożonych trwałą marginalizacją.

Charakterystyka obszarów zmarginalizowanych

Charakterystyczne cechy obszarów zmarginalizowanych, zdaniem Lisowskiej, przejawiają się m.in.:

- małą liczbą inwestycji lokalnych,
- ograniczonym dostępem do zasobów finansowych,

- niską innowacyjnością oraz konkurencyjnością obszaru,
- brakiem odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej,
- niekorzystnym klimatem do rozwoju przedsiębiorstw,
- ograniczonymi możliwościami nawiązywania współpracy branżowej między przedsiębiorstwami,
- ograniczoną dostępnością do infrastruktury oraz instytucji otoczenia biznesu,
- małą liczbą klientów połączoną ze zjawiskiem depopulacji,
- kumulacją problemów społecznych i ekonomicznych (Lisowska 2013, ss. 7–8).

Kołodziejczyk wskazuje 1020 gmin opóźnionych w rozwoju, przy czym największy udział stanowią gminy wiejskie (80,2%), natomiast pozostałą część stanowią gminy miejsko-wiejskie. W skali kraju jest to odsetek 52,07% ogólnej liczby gmin wiejskich oraz 31,89% ogólnej liczby gmin miejsko-wiejskich. Najwyższy odsetek gmin opóźnionych rozwojowo odnotowano w województwie lubelskim (72,3%), podkarpackim (58,1%), świętokrzyskim (55,8%), mazowieckim (48,6%) oraz warmińsko-mazurskim (48,2%). Zdaniem Kołodziejczyk gminy te cechują się niskimi wartościami wskaźników demograficznych i gospodarczych oraz ograniczonymi perspektywami na szybki rozwój społeczno-gospodarczy (Kołodziejczyk 2014, s. 140).

Trippner na przykładzie gminy miejskiej Brodnica wykazuje, że spowolnienie gospodarcze negatywnie wpływa na poziom samodzielności dochodowej jednostek samorządu terytorialnego (Trippner 2013, s. 467).

Z kolei Wiśniewski, dokonując analizy porównawczej jednostek samorządu terytorialnego województwa zachodniopomorskiego w poszczególnych podregionach, wskazuje grupę powiatów słabszych pod względem rozwoju, do której zalicza powiaty: gryfiński, kamieński, gryficki, myśliborski, koszaliński i wałecki, oraz grupę powiatów najsłabszych rozwojowo (białogardzki, drawski, sławieński, świdwiński, choszczeński, pyrzycki i łobeski) (Wiśniewski 2015, ss. 109–110).

Jak zauważa Nowakowski, decyzja o zamieszkaniu w danej miejscowości wynika przede wszystkim z perspektyw rozwoju, możliwości osiągnięcia wyższego poziomu życia oraz poprawy dobrostanu, a nie wyłącznie z poziomu zabezpieczenia socjalnego, co koresponduje z oczekiwaniami władz samorządowych w zakresie zwiększania wpływów z podatku dochodowego od osób fizycznych.

„Przyciągnięcie” inwestorów sprzyja powstawaniu nowych miejsc pracy, a jednocześnie prowadzi do wzrostu płac w podmiotach gospodarczych konkurujących ze sobą o wykwalifikowaną kadrę pracowniczą (Nowakowski 2019, s. 76).

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości lokalnej

Dla rozwoju gospodarczego decydujące znaczenie mają jakościowe czynniki produkcji, którymi są postęp techniczny i kapitał ludzki. Wspieranie wymienionych czynników, będących pochodną rozwoju inwestycji, zdaniem Nowakowskiego, powinno być kluczowym działaniem jednostek samorządu terytorialnego (Nowakowski 2019, s. 85).

Badania przeprowadzone przez Kowalika wskazują na niekorzystną pozycję Polski w rankingu państw Unii Europejskiej w kategorii innowacyjności. Najwyższy poziom innowacyjności wykazały gospodarki Finlandii i Szwecji, dalej Niemiec i Danii, Austrii oraz krajów Beneluksu i Francji. Polskiej gospodarce ustępowały tylko Rumunia oraz Bułgaria. Badany poziom innowacyjności mierzono za pomocą dziewięciu wskaźników dotyczących: wykształcenia (liczby absolwentów studiów doktoranckich na tysiąc mieszkańców, odsetka ludności w wieku 30–34 lat posiadającej wyższe wykształcenie), wydatków publicznych oraz wydatków przedsiębiorstw na badania i rozwój jako procent PKB, udziału małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) wprowadzających innowacje procesowe lub produktowe oraz marketingowe lub organizacyjne, odsetka zatrudnionych w B+R do ogółu aktywnych zawodowo, udziału wartości eksportu wyrobów wysokiej techniki w eksporcie ogółem, a także liczby wynalazków zgłoszonych do Europejskiego Urzędu Patentowego w przeliczeniu na milion mieszkańców (Kowalik 2015, ss. 151–154).

Badania przeprowadzone w 2016 roku przez Kisielnickiego także nie były optymistyczne w kwestii pozycji Polski na tle państw Unii Europejskiej w obszarze innowacyjności. W wymiarze integracyjności technologii cyfrowych Polska zajmowała 26. miejsce, wskaźniki: korzystanie z internetu oraz rozwoju gospodarki i społeczeństwa cyfrowego plasowały nasz kraj na 23. pozycji w UE. Nieco lepiej Polska plasowała się w ocenie umiejętności cyfrowych kapitału ludzkiego i łączności, zajmując odpowiednio 22. i 21. miejsce wśród państw Unii Europejskiej. Wyjątek stanowił wymiar cyfrowych usług publicznych, gdzie Polska osiągnęła 14. pozycję w rankingu państw UE (Kisielnicki 2016, s. 76).

W 2022 roku innowacyjność polskiej gospodarki na tle krajów UE nieco się poprawiła, wyprzedzając Bułgarię, Rumunię oraz Łotwę.

Mankamentem rozwoju innowacyjności, zdaniem Kasperkiewicza, jest brak długofalowych celów rozwojowych oraz ich kontynuacji przez kolejne opcje polityczne, które mają najczęściej inne priorytety rozwojowe w programie wyborczym. Kolejnym problemem jest brak stabilnej polityki fiskalnej oraz transparentnych reguł wydatkowania środków publicznych, jak również brak przyjaznego otoczenia instytucjonalnego ułatwiającego rozwój przedsiębiorczości oraz innowacyjności.

Konieczne jest zatem zwiększenie nakładów przedsiębiorstw na badania i rozwój poprzez ułatwienie dostępu do kapitału, a także wykształcenie trwałych powiązań oraz sposobów transferu wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami i podmiotami sfery B+R poprzez:

- wspieranie przepływu kadr (staże pracowników sfery B+R w przedsiębiorstwach oraz pracowników przedsiębiorstw w placówkach naukowych),
- prowadzenie badań finansowanych z funduszy publicznych w konsorcjach naukowo-przemysłowych,
- rozwijanie współpracy w ramach klastrów technologicznych grupujących jednostki badawcze, innowacyjne przedsiębiorstwa i firmy usługowe.

Zdolność przedsiębiorstw do efektywnego zarządzania wiedzą oraz umiejętność wprowadzania rozwiązań innowacyjnych wiąże się z otwartością na zmiany (Kasperkiewicz 2011, ss. 85–87). Uwarunkowania rozwoju innowacyjności obejmują przede wszystkim:

- długofalowe cele rozwojowe oraz ich kontynuacja przez kolejne opcje polityczne,
- stabilna polityka fiskalna oraz transparentne reguły wydatkowania środków publicznych,
- zwiększanie nakładów przedsiębiorstw na badania oraz rozwój i ułatwanie dostępu do kapitału,
- prowadzenie badań finansowanych z funduszy publicznych w konsorcjach naukowo-przemysłowych,
- przyjazne otoczenie instytucjonalne ułatwiające rozwój przedsiębiorczości oraz innowacyjności,
- kształtowanie trwałych powiązań oraz sposobów transferu wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwami i podmiotami sfery B+R poprzez rozwijanie współpracy

- w ramach klastrów technologicznych grupujących jednostki badawcze, innowacyjne przedsiębiorstwa i firmy usługowe,
- zdolność przedsiębiorstw do efektywnego zarządzania wiedzą oraz umiejętność wprowadzania rozwiązań innowacyjnych.

Rozwój przedsiębiorczości lokalnej należy także do zadań gminnych jednostek samorządu terytorialnego.

Wyniki badań NIK o wspieraniu przedsiębiorczości przez gminy

W 2018 roku Najwyższa Izba Kontroli (NIK) przeprowadziła kontrolę dotyczącą wspierania przedsiębiorczości przez gminy. Kontrola została przeprowadzona w oparciu o pytania dotyczące koncepcji wspierania przedsiębiorczości przez gminy, skuteczności podejmowanych działań wspierających przedsiębiorczość oraz tego, czy gminy monitorowały i oceniały efekty tych działań oraz dokonywały ich modyfikacji, a także czy podejmowane działania gmin na rzecz wspierania przedsiębiorczości przynosiły oczekiwane efekty.

Zdaniem NIK głównymi narzędziami wspierania przedsiębiorczości są: narzędzia planistyczne, prawno-administracyjne, instytucjonalno-organizacyjne, ekonomiczno-finansowe, infrastrukturalne, jak również narzędzia współpracy z przedsiębiorcami oraz pozyskiwania inwestorów i funduszy zewnętrznych. Gminy objęte badaniem Najwyższej Izby Kontroli zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Gminy objęte badaniami NIK

Województwo	Nazwy gmin objętych badaniami NIK
zachodnio-pomorskie	Sławno, Stargard, Kołbaskowo, Pyrzyce, Barlinek, Krzęcin
wielkopolskie	Leszno, Śrem, Środa Wielkopolska, Konin, Kawęczyn, Kleszczewo
mazowieckie	Ciechanów, Żyrardów, Tarczyn, Teresin, Białobrzegi, Wiązowna
świętokrzyskie	Starachowice, Włoszczowa, Morawica, Pacanów, Ostrowiec Świętokrzyski, Ćmielów
podlaskie	Zambrów, Hajnówka, Mońki, Czarna Białostocka, Poświętne, Brańsk
lubelskie	Biłgoraj, Kraśnik, Mełgiew, Łęczna, Ryki, Stężyca

Województwo	Nazwy gmin objętych badaniami NIK
podkarpackie	Gorzyce, Stalowa Wola, Jarosław, Strzyżów, Kołaczyce, Skołyszyn
śląskie	Szczekociny, Psary, Siemianowice Śląskie, Świętochłowice, Gierałtowiec, Pszczyna

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu NIK, *Wspieranie przedsiębiorczości przez gminy* (Najwyższa Izba Kontroli 2018).

Z raportu kontroli NIK dotyczącego wspierania przedsiębiorczości przez gminy wynika, że:

- w 73% badanych gmin nie utworzono komórek organizacyjnych wprost odpowiedzialnych za wspieranie przedsiębiorczości i rozwoju gospodarczego ani też nie wyznaczono w komórkach organizacyjnych urzędów gmin zadań dotyczących tych działań,
- sprawy wspierania przedsiębiorczości nie były przedmiotem zainteresowania komisji rady gminy w 48% badanych gmin,
- 27% badanych gmin podejmowało działania związane z tworzeniem parków technologicznych i przemysłowych, inkubatorów przedsiębiorczości, agencji rozwoju lokalnego lub funduszy pożyczkowych,
- zaledwie 21% gmin podejmowało działania dostosowujące szkolnictwo zawodowe do potrzeb lokalnych przedsiębiorców,
- 92% badanych gmin posiadało wieloletnie strategie rozwoju, w których określono w zróżnicowanej szczegółowości cele rozwoju i wspierania przedsiębiorczości, natomiast odrębne programy wspierania przedsiębiorczości, współtworzone wraz ze społecznością lokalną i przedsiębiorcami, posiadało 12% badanych gmin,
- 65% gmin nie sporządzało okresowych dokumentów o stanie realizacji strategii rozwoju,
- w 81% badanych gmin nie stosowano ulg i preferencji dla przedsiębiorców w opłatach za najem i dzierżawę nieruchomości, jednakże w 65% gmin stosowano niższe od maksymalnych stawki podatkowe od nieruchomości i środków transportu,
- badane gminy nie przygotowywały ofert wsparcia finansowego dla przedsiębiorców w postaci poręczeń, gwarancji i pożyczek w związku z prowadzoną przez nich działalnością,
- przedsięwzięcia służące poprawie skomunikowania terenów inwestycyjnych z drogami dojazdowymi, uzbrojeniu ich w infrastrukturę techniczną

oraz realizacji innych czynności formalnych podejmowało 27% badanych gmin,

- 56% badanych gmin pozyskiwało grunty pod działalność inwestycyjną,
- współpraca samorządów gminnych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego dotyczyła zaledwie 6% badanych gmin.

Dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej istotna jest także promocja gminy. Posługując się najnowszym rankingiem „Gmina na piątkę!”, opracowywanym przez SGH, oraz odnosząc się do wykazu gmin w cytowanym wcześniej raporcie NIK, stwierdzić należy, że wszystkie badane gminy w województwie mazowieckim wykazały się aktywnością polegającą na korzystnej ocenie witryn internetowych urzędów gmin oraz w niektórych przypadkach obsługi mailowej potencjalnych inwestorów i przedsiębiorców w języku polskim lub angielskim. Po pięć gmin w województwie wielkopolskim oraz śląskim wykazało się wysoką aktywnością marketingową, z wyjątkiem gmin Kawęczyn oraz Szczekociny. Natomiast w województwie lubelskim cztery badane gminy (Biłgoraj, Kraśnik, Łęczna i Ryki), a w podkarpackim dwie (Stalowa Wola i Jarosław) podejmowały starania na rzecz pozyskania interesariuszy biznesowych. W województwach świętokrzyskim, zachodniopomorskim oraz podlaskim połowa badanych gmin została zauważona w rankingu edycji 2024/2025 „Gmina na piątkę!”. Do gmin, które w ocenie SGH posiadały przejrzyste dla potencjalnych inwestorów strony internetowe urzędów gmin oraz które za pośrednictwem urzędników aktywnie reagowały na maile potencjalnych interesariuszy zewnętrznych, zaliczyły się: Starachowice, Morawica, Ostrowiec Świętokrzyski, Sławno, Stargard, Kołbaskowo, Zambrów, Hajnówka i Brańsk (Gmina na piątkę! 2025).

Wyniki badań

Badaniem objęto 25 gmin, z czego 6 zlokalizowanych jest w województwie pomorskim (Czarna Dąbrówka, Główny, Kępice, Koczała, Potęgowo oraz Trzebielino), 2 gminy w województwie kujawsko-pomorskim (Mrocza oraz Sośno), natomiast pozostałe 17 gmin należą do województwa zachodniopomorskiego.

Tabela 2. Zestawienie badanych gmin

Gmina miejsko-wiejska (MW) lub wiejska (W)	Liczba mieszkańców w 2024 r.	Prognozy GUS w roku 2060 dotyczące depopulacji (%)	Dochody z PIT + CIT per capita (zł)	Pracujący na 1000 mieszkańców
Barwice (MW)	7730	54,57	664,13	133,6
Bierzwnik (W)	4 307	52,03	989,83	207,5
Brojce (W)	3 347	43,93	629,80	134,8
Brzeźno (W)	2 497	43,38	494,31	92,7
Czarna Dąbrówka (W)	5 649	81,84	639,32	144,8
Człopa (MW)	4 459	43,54	957,01	177,3
Dobra (MW)	3 836	54,64	522,82	135,1
Dolice (W)	7 122	88,13	625,26	132,3
Główczyce (W)	8 181	59,64	592,47	139,8
Grzmiąca (W)	4 155	41,09	655,46	127,6
Kępice (MW)	8 118	60,87	681,88	183,6
Koczała (W)	3 086	48,13	862,72	246,3
Mrocza (MW)	8 740	58,89	660,17	137,7
Potęgowo (W)	6 441	65,65	869,99	222,7
Przelewice (W)	4 324	44,75	617,81	98,1
Radowo Małe (W)	3 145	52,05	529,15	147,4
Rąbino (W)	3 194	33,83	500,03	111,5
Sośno (W)	4 440	59,98	456,15	123
Szczecinek (W)	8 873	91,64	756,91	74,5
Świdwin (W)	5 342	84,77	835,63	233,5
Świerżno (W)	3 858	62,41	695,32	115,5
Trzebielino (W)	3 458	47,16	777,36	235,3
Tuczno (MW)	4 383	46,16	756,94	277,9
Tychowo (MW)	6 202	62,37	840,70	242,6
Wierzchowo (W)	3 953	45,31	834,16	330,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz uchwał budżetowych gmin na 2024 rok.

Analiza wyników badań, zestawionych w tabeli 2, ukazuje bardzo niekorzystne prognozy rozwojowe wszystkich gmin:

1. Zjawisko depopulacji wyliczono na podstawie prognoz GUS do 2060 roku, gdzie za rok bazowy przyjęto 2024. Obecnie średnia liczba mieszkańców badanych gmin wynosi 5 154, natomiast według prognoz GUS w roku 2060 może się zmniejszyć do średniej wartości 2 941 mieszkańców.
2. Dochody gmin z tytułu udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób fizycznych oraz udziału we wpływach z podatku dochodowego od osób prawnych, przypadające na jednego mieszkańca, ujęte w budżetach na rok 2024, nie przekraczają wartości 1000 zł, a ich średnia arytmetyczna wynosi 697,81 zł na jednego mieszkańca.
3. Liczba pracujących na 1000 mieszkańców średnio w badanych gminach wynosi 168 osób.

Być może kwalifikacje zasobów ludzkich w badanych gminach nie odpowiadają aktualnemu zapotrzebowaniu na rynku pracy. Wobec tego, czy przygotowanie lokalnych zasobów ludzkich do realizacji zadań wykorzystujących nowoczesne technologie może zainteresować potencjalnych inwestorów?

Żadna z gmin widniejąca w tabeli 2 nie znalazła się wśród ponad siedmiuset gmin rankingu edycji 2024/2025, opracowanego przez SGH w Warszawie. Należy podkreślić, że gminy miejskie Szczecinek oraz Świdwin uplasowały się na liście „Gmin na piątkę”.

Poziom innowacyjności polskiej gospodarki znacznie odbiega od średniej państw Unii Europejskiej, powiększając dystans do liderów rankingu. Istotne znaczenie w obszarze innowacyjności przypisuje się nakładom na badania i rozwój, poziomowi rozwoju placówek naukowo-badawczych oraz kształceniu specjalistycznemu (Chruściel, Wyszomirski 2015, ss. 387–395).

Nawiązując do sugestii wyrażonej przez autora w części teoretycznej, iż oczywistą ścieżką rozwoju gospodarczego społeczeństwa jest wzrost innowacyjności, podjęto badania dotyczące kierunków kształcenia w zawodowych szkołach ponadpodstawowych. Zaprezentowane w tabeli 3 wyniki badania oferty kształcenia w poszczególnych powiatach dają częściową odpowiedź na postawione we wstępie pytania.

Tabela 3. Innowacyjne kierunki kształcenia na terenie powiatów północno-zachodniej Polski

Powiat	Badane gminy	Innowacyjne kierunki kształcenia
szczecinecki	Grzmiąca (W), Barwice (MW), Szczecinek (W)	technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej
białogardzki	Tychowo (MW)	brak
świdwiński	Rąbino (W), Brzeżno (W), Świdwin (W)	brak
drawski	Wierzchowo (W)	brak
wałęcki	Człopa (MW), Tuczno (MW)	technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej
łobeski	Radowo Małe (W), Dobra (MW)	technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej
choszczeński	Bierzwnik (W)	brak
stargardzki	Dolice (W)	brak
pyrzycki	Przelewice (W)	brak
kamieński	Świerżno (W)	brak
gryficki	Brojce (W)	brak
człuchowski	Koczała (W)	brak
śląpski	Kępice (MW), Główny (W), Potęgowo (W)	technik robotyk
bytowski	Czarna Dąbrówka (W), Trzebie-lino (W)	brak
nakielski	Mrocza (MW)	brak
sępoleński	Sośno (W)	brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych internetowych zawodowych szkół ponadpodstawowych w badanych powiatach (daty pobrania: 14–15.09.2025 r.).

Pomimo faktu, że w każdym mieście powiatowym znajdują się szkoły ponadpodstawowe oraz urzędy pracy, zaledwie w Szczecinku, Wałczu, Łobzie oraz Słupsku uruchomione zostały klasy o innowacyjnych profilach kształcenia.

Zaprezentowane wcześniej wyniki badań NIK w temacie wspierania przedsiębiorczości przez gminy dostarczyły argumentów wyjaśniających przyczyny niewielkich dochodów z PIT oraz CIT w wielu gminach w Polsce. Brak rzeczywistego zaangażowania władz i radnych w rozwój przedsiębiorczości lokalnej w wielu samorządach gminnych jest jedną z przyczyn marginalizacji gmin. Łatwiej jest bowiem gminie podnieść wysokość podatków od nieruchomości w celu zbilansowania budżetu niż dynamizować

wzrost gospodarczy. Inną kwestią pozostaje nadal korzystanie z subwencji wyrównawczej przez uboższe gminy, co nie tworzy ambitnego klimatu dla przedsiębiorczego rozwoju.

Na potrzebę ożywienia terenów wiejskich poprzez rozwój małych firm oraz pozarolniczej działalności gospodarczej, co wiąże się także z koniecznością podnoszenia kwalifikacji ludności wiejskiej, wskazuje m.in. Mazurek (2010, s. 78).

Inną kwestią pozostaje dostosowanie profilu produkcji rolnej do obszaru, gdzie występują odpowiednie uwarunkowania glebowe oraz pogodowe. Badany obszar dedykowany jest, zdaniem Mazurka, do produkcji warzyw, podstawowych zbóż oraz drobiu jako najbardziej opłacalny (Mazurek 2017, s. 183). Praktyka gospodarcza jest niestety odmienna i profile produkcji rolnej zależą od wysokości dopłat sterowanych przez politykę Unii Europejskiej.

Na wykorzystanie odnawialnych źródeł energii w celu zwiększenia niezależności energetycznej samorządów terytorialnych przy współudziale samorządowych podmiotów komunalnych zwracają uwagę Bitkowska i Chruściel, sugerując prosumpcję wytworzonej energii elektrycznej i ciepłej w lokalnych przedsiębiorstwach usługowych i produkcyjnych (Bitkowska, Chruściel 2024, ss. 40–41). Sprawdzony w krajach skandynawskich model samowystarczalności energetycznej gmin można zatem implementować poprzez tworzenie klastrów energetycznych.

Wnioski

Szanse rozwoju przedsiębiorczości lokalnej zależą nie tylko od aktywności władz samorządowych w gminach, ale też od współpracy na szczeblu powiatowym w organizowaniu kierunków kształcenia w zawodach, których oczekuje rynek pracy. Dzięki przeprowadzonym badaniom wskazano na następujące możliwości rozwoju gospodarczego w obszarach zagrożonych trwałą marginalizacją:

1. Zwiększanie dochodów własnych poprzez wzrost udziału gmin we wpływach z podatków dochodowych od osób fizycznych (PIT) i osób prawnych (CIT).
2. Zabieganie o nowych inwestorów poprzez tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej.

3. Tworzenie klastrów (energetycznych, produkcyjnych, usługowych) jako kluczowy kierunek rozwoju przedsiębiorczości lokalnej, inspirowany przez współpracujące ze sobą samorządy gmin i powiatów.
4. Rozwój gospodarczy gmin poprzez prosumpcję lokalnych odnawialnych źródeł energii oraz wykorzystanie niższych, konkurencyjnych cen energii elektrycznej i ciepłej w produkcji, usługach czy mieszkalnictwie.
5. Tworzenie społeczeństwa opartego na wiedzy poprzez inwestowanie w kapitał ludzki (kształcenie) jako kluczowe działanie jednostek samorządu terytorialnego, czego przykładem są innowacyjne kierunki kształcenia na poziomie szkół ponadpodstawowych wspierające rozwój przedsiębiorczości lokalnej.

Zawężony obszar terytorialny badania, obejmujący 16 powiatów, w których znajdują się gminy zagrożone trwałą marginalizacją, nie wyczerpuje złożonej problematyki i jest zaledwie inspiracją do podejmowania dalszych badań nad pogłębiającym się zjawiskiem depopulacji, poprawą jakości życia mieszkańców, przeciwdziałaniem bezrobociu, ograniczaniem rosnących kosztów usług publicznych, tworzeniem przedsiębiorczych strategii rozwoju samorządów terytorialnych oraz konieczną transformacją dotychczasowego podziału administracyjnego.

Bibliografia

- Bitkowska A., Chruściel T. (2024), *Rola samorządowych przedsiębiorstw komunalnych w Polsce w perspektywie zrównoważonego rozwoju i niezależności energetycznej*, [w:] S. Gawłowski, E. Mreńca (red.), *Gospodarka odpadami jako narzędzie walki ze zmianą klimatu. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Senackie, Warszawa.
- Chruściel T., Wyszomirski A. (2015), *Kształcenie specjalistyczne – konieczność czy utopia?*, [w:] L. Pawelski (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu edukacją*, Polskie Stowarzyszenie Nauczycieli Twórczych, Szczecinek.
- Gmina na piątkę! (2025), *Gmina na piątkę! Dobre praktyki w obsłudze przedsiębiorców. Raport 2024/2025*, <https://www.sgh.waw.pl/knop/sites/knop/files/2025-05/Raport%202024-2025%202.1.pdf> (dostęp: 16.II.2025).
- Kasperkiewicz W. (2011), *Perspektywy rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego”, 9, 79–90.

- Kisielnicki J. (2016), *Innowacyjność gospodarki polskiej na tle wybranych krajów Unii Europejskiej i świata*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 281, 67–79.
- Kołodziejczyk D. (2014), *Lokalny rozwój gospodarczy w Polsce: konwergencja czy dywergencja?*, „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu Roczniki Naukowe”, 16(2), 135–141.
- Kowalik J. (2015), *Innowacyjność gospodarki polskiej na tle innych państw UE*, [w:] E. Gruszevska (red.), *Współczesne wyzwania rozwoju gospodarczego: polityka i kreacja potencjału*. Cz. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Lisowska R. (2013), *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mazurek D. (2017), *Potencjał rozwoju rolnictwa i specjalizacja produkcji rolniczej w ujęciu regionalnym w świetle koncepcji specjalizacji inteligentnych w Polsce*, „Studia Obszarów Wiejskich”, 46, 171–186, <https://doi.org/10.7163/SOW.46.11>.
- Mazurek J. (2010), *Rozwój obszarów wiejskich w Polsce – przegląd koncepcji teoretycznych*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania”, 1(14), 61–81.
- Najwyższa Izba Kontroli (2018), *Wspieranie przedsiębiorczości przez gminy. Raport NIK*, Warszawa, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/17/004/> (dostęp: 01.10.2025).
- Nowakowski E.W. (2019), *Zadania jednostek samorządu terytorialnego i środki finansowe służące finansowaniu ich rozwoju*, [w:] M. Duczkowska-Piasecka, A. Tomczak (red.), *Administrowanie i zarządzanie jako funkcje publiczne – w oddziaływaniu na rozwój terytorialny*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Trippner P. (2013), *Wpływ spowolnienia gospodarczego na poziom dochodów podatkowych oraz samodzielność dochodową na przykładzie miasta Brodnica*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 14(8, cz. 1), 453–468.
- Wiśniewski E. (2015), *Przestrzenne zróżnicowanie poziomu rozwoju gospodarczego powiatów województwa zachodniopomorskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 16(4, cz. 1), 97–113.

Anna Jadachowska-Dziębor

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

ajadachowska-dziebor@san.edu.pl

Beata Kowańska

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

bkowanska@san.edu.pl

Employer branding: moda czy konieczność? **Studium przypadku firm z regionu** **Radomska i Bełchatowa**

Employer Branding: Fashion or Necessity?
A Regional Case Study of Firms in
Radomsko and Bełchatów



Abstract: The aim of this chapter is to analyze the role of employer branding in companies of various sizes, with a particular focus on firms operating in the Radomsko and Bełchatów regions. The theoretical section discusses key definitions and concepts related to employer branding, including the importance of the employer value proposition (EVP) as a central element of an organization's attractiveness in the labor market. The empirical section presents the results of a survey on employers' awareness of employer branding, the scope of actions taken in this area, the communication of organizational values, and the maturity level of employer branding strategies in local companies. The results indicate that employer branding in the region is still developing: while companies do take relevant actions, they rarely implement comprehensive, long-term strategies. The research highlights significant differences between

medium and large enterprises – which more frequently define an EVP and conduct structured EB initiatives – and microenterprises or small firms, which limit their activities mainly to basic communication channels. Given the small sample size, the results should be considered preliminary and serve as a basis for broader and more in-depth research in the future.

Keywords: employer branding, employer brand, Employee Value Proposition (EVP)

Wstęp

W ostatnich latach pojęcie *employer branding* (EB) stało się jednym z kluczowych zagadnień w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Dynamiczne zmiany na rynku pracy, rosnąca konkurencja o pracowników, pojawienie się pokolenia Z oraz zmieniające się oczekiwania kandydatów sprawiają, że organizacje coraz częściej sięgają po narzędzia budowania marki pracodawcy, traktując je jako sposób na przyciągnięcie i utrzymanie talentów. Jednocześnie pojawia się pytanie, czy *employer branding* jest jedynie modnym trendem zarządczym, czy może stanowi konieczność warunkującą funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw – niezależnie od ich wielkości i zasobów.

W dużych firmach działania związane z EB stanowią obecnie element stałej strategii i obejmują profesjonalne kampanie, programy rozwojowe oraz systemowe podejście do komunikacji wartości organizacyjnych. Jednak sytuacja mniejszych przedsiębiorstw jest znacznie bardziej złożona. Ograniczone zasoby finansowe i kadrowe, mniejsza świadomość narzędzi EB oraz brak formalnych struktur HR powodują, że dla wielu mikro-, małych i średnich firm budowanie marki pracodawcy wciąż pozostaje wyzwaniem. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera pytanie, w jakim stopniu mniejsze firmy na poziomie lokalnym podejmują działania z zakresu EB oraz jakie przynoszą one rezultaty.

Celem niniejszej pracy jest zbadanie roli *employer branding* w przedsiębiorstwach różnej wielkości, ze szczególnym uwzględnieniem firm działających w regionie Radomska i Bełchatowa. Praca koncentruje się na trzech głównych obszarach badawczych:

- ocenie poziomu świadomości i rozumienia koncepcji *employer branding* w badanych przedsiębiorstwach;

- analizie zakresu i rodzaju działań EB podejmowanych przez firmy;
- określeniu stopnia, w jakim organizacje definiują i wykorzystują *Employee Value Proposition* (EVP) jako element budowania konkurencyjności na rynku pracy.

W ramach badań empirycznych podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie, czy w opinii lokalnych przedsiębiorców *employer branding* jest postrzegany jako chwilowa moda, czy raczej jako strategiczna konieczność. Wyniki analizy pozwalają określić poziom dojrzałości działań EB w regionie oraz wskazać rekomendacje dotyczące ich dalszego rozwoju.

Należy jednak podkreślić, że przedstawione w pracy badania mają charakter pilotażowy i zostały przeprowadzone na stosunkowo niewielkiej próbie. Z tego względu ich wyniki mogą stanowić jedynie punkt wyjścia do szerszych, bardziej pogłębionych analiz prowadzonych na większej populacji przedsiębiorstw.

Moc koncepcji *employer branding*

Przegląd definicji

Termin *employer branding* jest stosunkowo nowym pojęciem, które zostało wprowadzone do dyskursu naukowego w latach 90. XX wieku przez Barrowa i Amblera. W 1996 roku opublikowali oni artykuł pt. *The Employer Brand*. W tym samym roku ukazała się również książka Barrowa i Mosleya pt. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. W publikacjach tych autorzy postrzegali pracodawcę jako markę, a pracowników jako klientów organizacji (Ober 2016, s. 348).

Od tego czasu zarówno sam termin, jak i szerzej rozumiana koncepcja (strategia) budowania wizerunku pracodawcy na rynku pracy stały się przedmiotem szerokiego zainteresowania w teorii przedsiębiorstwa oraz praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji *employer branding*.

W ujęciu Lewickiej EB oznacza zestaw korzyści funkcjonalnych, ekonomicznych oraz psychologicznych wynikających z zatrudnienia w konkretnej organizacji. Autorka wskazuje, że korzyści te pozostają bezpośrednio związane z pracodawcą. Tak rozumiane podejście opisuje atrakcyjność miejsca pracy

poprzez zakres doświadczeń oferowanych pracownikowi, co prowadzi do kształtowania się obrazu organizacji ocenianej pod kątem warunków zatrudnienia (Lewicka 2010, ss. 265–266).

Z kolei Kozłowski opisuje EB jako zbiór działań prowadzonych przez organizację, skierowanych zarówno do aktualnych pracowników, jak i do osób potencjalnie zainteresowanych zatrudnieniem. Celem tych działań jest kształtowanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy oraz wspieranie realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa. Autor zwraca uwagę na konieczność zachowania spójności pomiędzy komunikacją wizerunkową a polityką personalną, co warunkuje wiarygodność przekazu kierowanego do odbiorców. W tym ujęciu EB stanowi narzędzie integrujące obszary zarządzania zasobami ludzkimi oraz budowania reputacji organizacji (Kozłowski 2012, s. 13).

Zych przedstawia EB jako dziedzinę o charakterze interdyscyplinarnym, łączącą zagadnienia z zakresu marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi, public relations, badań oraz technologii. Jej funkcjonowanie opiera się na danych stanowiących podstawę oceny skuteczności podejmowanych działań. W innym ujęciu termin ten odnosi się do procesu budowania marki pracodawcy postrzeganego jako atrakcyjne miejsce zatrudnienia. Definicja ta koncentruje się na tworzeniu wizerunku organizacji, która jest wybierana przez pracowników z własnej inicjatywy. Podejście to akcentuje znaczenie świadomego kształtowania reputacji firmy na rynku pracy (Zych 2018, s. 214).

W ocenie Pindelskiego marka pracodawcy uznawanego za atrakcyjnego wpływa na kształtowanie postaw pracowników oraz rozwijanie motywacji zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Autor zaznacza, że taki wizerunek sprzyja kształtowaniu kultury organizacyjnej oraz usprawnieniu komunikacji pomiędzy firmą a zatrudnionymi. Podkreśla również, że świadome wykorzystywanie marki pracodawcy umożliwia organizacji bardziej uporządkowane kierowanie rozwojem personelu. Pindelski wskazuje ponadto, iż odpowiednie zarządzanie wizerunkiem pracodawcy może prowadzić do obniżenia kosztów pracy oraz kosztów związanych z pozyskiwaniem kandydatów (Pindelski 2009, s. 95).

Sullivan opisuje *employer branding* jako długookresową strategię opartą na świadomym zarządzaniu sposobem postrzegania organizacji przez

pracowników, kandydatów do pracy oraz inne grupy interesariuszy. Podejście to zakłada planowe kształtowanie świadomości odbiorców poprzez działania prowadzone zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Strategia ta ma na celu utrwalenie spójnego obrazu firmy, który wpływa na postawy osób z nią związanych oraz na jej pozycję w otoczeniu rynkowym. Takie rozumienie EB akcentuje znaczenie długofalowych procesów komunikacyjnych i zarządczych w budowaniu reputacji przedsiębiorstwa (Sullivan 2004).

Martin przedstawia EB jako proces ukierunkowany na przyciąganie utalentowanych pracowników do organizacji oraz budowanie wśród nich identyfikacji z firmą, jej marką i misją. Autor podkreśla, że strategia ta obejmuje zarówno osoby już zatrudnione, jak i potencjalnych kandydatów, a jej efektem jest osiągnięcie pożądanych wyników pracy. Pojęcie *employer brand* odnosi on do ogólnego uznania organizacji wśród interesariuszy, wynikającego z wysokiej jakości doświadczeń związanych z zatrudnieniem oraz wyróżniającej się tożsamości organizacyjnej. Taki obraz marki pracodawcy odzwierciedla poziom zaangażowania pracowników, ich przywiązanie do organizacji oraz gotowość do jej pozytywnego rekomendowania w otoczeniu zewnętrznym (Martin 2008, s. 19).

W dyskusji naukowej nie wypracowano dotychczas jednej, powszechnie akceptowanej definicji *employer branding*. Taka sytuacja wynika z tego, że koncepcja EB jest wielowymiarowym konstruktem pojęciowym oraz interdyscyplinarnym zagadnieniem, analizowanym z różnych perspektyw badawczych (zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, public relations, psychologii biznesu itd.). W rezultacie w literaturze funkcjonują różne interpretacje EB, które charakteryzują się odmiennymi założeniami i akcentami. Zaprezentowane tutaj definicje pozwalają na stwierdzenie, że EB jest strategią, procesem, modelem biznesowym lub obszarem funkcjonowania organizacji, który ma na celu zbudowanie i utrzymanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy (Reis i in. 2021, ss. 2–3). Wspólnym mianownikiem przedstawionych definicji jest przekonanie, że silna marka (wizerunek, reputacja) pracodawcy jest kluczowym zasobem współczesnej organizacji, działającej zarówno na rynku lokalnym, krajowym, jak i globalnym. Przedsiębiorstwo, które cechuje dobrze zdefiniowana marka, ma większą zdolność przyciągania i utrzymywania utalentowanych pracowników, co w rezultacie przekłada się na zdobycie i umocnienie pozycji lidera na rynku (Sidor-Rządkowska 2022, s. 35).

Marka w centrum uwagi

Pojęcie marki od wielu lat zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Tradycyjne ujęcia koncentrowały się głównie na identyfikacji produktu poprzez nazwę, symbol lub znak graficzny, jednak współczesne koncepcje znacznie rozszerzają znaczenie marki (Kotler, Keller 2016, ss. 274–276). Jest ona rozumiana jako zbiór unikalnych wartości, cech funkcjonalnych oraz skojarzeń emocjonalnych, które tworzą w umysłach odbiorców spójny obraz organizacji i jej oferty. Marka stanowi obietnicę jakości, doświadczeń oraz określonego standardu, co pozwala konsumentom i interesariuszom przewidywać korzyści wynikające z kontaktu z firmą (Aaker 1991, ss. 15–20).

Wielka marka jest bowiem „marzeniem, które powinno być bliskie każdemu polskiemu przedsiębiorcy i menadżerowi. Bo założyć firmę każdy może, ale stworzyć markę – udaje się nielicznym” (Rojek 2007, s. 9). Punktem wyjścia do stworzenia silnej marki jest jednoznaczny przekaz – trzeba mieć coś zaskakującego i ciekawego do powiedzenia odbiorcom poza tym, że organizacja oferuje dobry produkt. Ten wyróżniający się komunikat musi być kreatywny oraz nawiązywać do języka odbiorców. Mowa tu o tak zwanej idei, która będzie kojarzona na pierwszy rzut oka i przy pierwszym zetknięciu. Należy jednak pamiętać – jak podkreśla Wally Olins – że nie zaczynamy budowy marki od samej nazwy i znaku graficznego. Wizualizacja nie może być pustym gestem, lecz powinna odnosić się do wspomnianej idei (Rojek 2007, s. 9).

We współczesnym otoczeniu biznesowym marka nie ogranicza się jedynie do elementów materialnych, takich jak logo, kolorystyka czy nazwa, lecz obejmuje przede wszystkim aspekty niematerialne: reputację, kulturę organizacyjną, sposób komunikacji oraz wartości, którymi kieruje się firma (Aaker 1991, ss. 18–19). To właśnie te niematerialne elementy coraz częściej decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw, wpływając na poziom zaufania, lojalności interesariuszy oraz postrzeganą wiarygodność organizacji (Kotler, Keller 2016, s. 278).

Marka pełni również ważną funkcję wewnętrzną – oddziałuje na pracowników, buduje ich poczucie tożsamości organizacyjnej i wpływa na poziom zaangażowania. W literaturze podkreśla się, że silna marka przedsiębiorstwa sprzyja tworzeniu pozytywnego klimatu organizacyjnego, ułatwia komunikację wartości i wspiera spójność działań wewnętrznych. Tym samym staje się

fundamentem dla budowania bardziej wyspecjalizowanego pojęcia, jakim jest marka pracodawcy (*employer brand*), będąca pomostem między marketingiem a zarządzaniem zasobami ludzkimi (Backhaus, Tikoo 2004, ss. 502–503).

Definicja EVP marki pracodawcy

Marka pracodawcy stanowi odrębny, ale ściśle powiązany z marką korporacyjną obszar zarządzania. Jej celem jest kreowanie spójnego i atrakcyjnego wizerunku organizacji jako miejsca pracy – zarówno w oczach obecnych pracowników, jak i potencjalnych kandydatów (Sullivan 2004, s. 5). Koncepcja *employer branding* zakłada, że wartości, które firma komunikuje na zewnątrz w ramach ogólnej strategii marki, powinny znajdować swoje odzwierciedlenie w codziennych doświadczeniach pracowników. Dopiero taka spójność przekłada się na wiarygodność i autentyczność marki pracodawcy (Lewicka 2010, ss. 265–266).

W literaturze podkreśla się, że marka pracodawcy obejmuje zestaw postrzeganych korzyści związanych z zatrudnieniem w danej organizacji, zarówno o charakterze materialnym (wynagrodzenie, benefity), jak i niematerialnym (rozwój, prestiż, kultura organizacyjna). W tym kontekście marka pracodawcy staje się formą „obiecane go doświadczenia” – deklaracją, jakiego środowiska i standardu pracy mogą oczekiwać osoby zatrudnione. Rozwój koncepcji *employer branding* doprowadził do wyodrębnienia pojęcia *Employee Value Proposition* (EVP), czyli propozycji wartości pracodawcy (Łazorko 2023, s. 70).

EVP jest kluczowym elementem marki pracodawcy, odzwierciedlającym unikalną kombinację benefitów, wartości oraz stylu zarządzania, które wyróżniają firmę na rynku pracy. Stanowi ono podstawę wszelkich działań *employer brandingowych* – zarówno wewnętrznych (kultura organizacji, styl przywództwa, rozwój pracowników), jak i zewnętrznych (komunikacja z kandydatami) (Martin 2008, s. 19; Backhaus, Tikoo 2004, ss. 503–504).

Silna marka pracodawcy, oparta na dobrze zdefiniowanej wartości EVP, przynosi organizacji liczne korzyści. Wśród najważniejszych wymienia się: łatwiejsze pozyskiwanie talentów, zwiększoną lojalność pracowników, wyższy poziom retencji, a także redukcję kosztów rekrutacji i rotacji. Badacze podkreślają również, że firmy o mocnej marce pracodawcy uzyskują wyższy poziom zaangażowania pracowników i większą odporność na zmiany rynkowe (Martin 2008, s. 20).

Koncepcja *Employee Value Proposition* odnosi się do zbioru przesłanek opisujących atrakcyjność zatrudnienia w danej organizacji, obejmujących wynagrodzenie, świadczenia dodatkowe oraz możliwości rozwoju oferowane w zamian za zaangażowanie i efektywność pracy. Ujęcie to akcentuje relację wymiany pomiędzy organizacją a pracownikiem, w ramach której wkład jednostki spotyka się z określonymi korzyściami o charakterze materialnym i niematerialnym. W tym znaczeniu propozycja wartości pracodawcy wyznacza ramy zatrudnienia, porządkując wzajemne oczekiwania oraz sposoby ich realizacji w praktyce organizacyjnej (Bronlet i in. 2024, s. 280).

Propozycja wartości pracodawcy (EVP) funkcjonuje jako strategia zarządzania personelem oparta na niepowtarzalnym zestawie korzyści oferowanych pracownikom w zamian za świadczoną pracę, a jej kształt pozostaje powiązany z normami społecznymi, wartościami organizacyjnymi, inicjatywami, środowiskiem pracy, systemem wynagradzania oraz programami rozwoju talentów. EVP stanowi centralny przekaz marki pracodawcy i wymaga upowszechnienia wewnątrz organizacji poprzez komunikowanie zarówno korzyści emocjonalnych, jak i racjonalnych, skierowanych do obecnych oraz przyszłych pracowników. W procesie rozpowszechniania EVP oraz budowania wizerunku pracodawcy pracownicy występują jednocześnie jako odbiorcy i aktywni uczestnicy przekazu. Skuteczność tych działań zależy od zgodności propozycji z potrzebami i oczekiwaniami zatrudnionych oraz kandydatów. Sprzyja to postrzeganiu organizacji jako miejsca uwzględniającego interesy personelu (Łazorko 2023, s. 70).

Employee Value Proposition opisuje zestaw cech, korzyści oraz sposobów organizacji pracy, które kształtują atrakcyjność zatrudnienia w danej instytucji i wyznaczają wzajemne zobowiązania między pracodawcą a pracownikiem w zamian za zaangażowanie oraz wyniki. Taka propozycja definiuje tożsamość pracodawcy na rynku pracy i pozwala odróżnić ofertę od konkurencji. Jednocześnie ujawnia ona trudności związane z brakiem wyrazistego wyróżnienia oraz ewentualną rozbieżnością między deklarowanym wizerunkiem a codziennym doświadczeniem zatrudnionych. Analizy wskazują, że satysfakcja zawodowa wykracza poza kwestie płacowe, a spójnie ukształtowana EVP sprzyja pozyskiwaniu i utrzymywaniu wysoko wykwalifikowanych pracowników poprzez zgodność obietnic organizacyjnych z realiami środowiska pracy (Pawar, Charak 2014, s. 2).

Employee Value Proposition ujmowana jest jako stan równowagi pomiędzy rezultatami pracy wnoszonymi do organizacji a formami gratyfikacji oferowanymi pracownikom za osiągnięte efekty. W ujęciu teoretycznym EVP bywa przedstawiane jako zasada wzajemności, w ramach której kandydaci otrzymują określone korzyści w zamian za posiadane umiejętności, doświadczenie oraz zdolności wykorzystywane na rzecz przedsiębiorstwa. Kształtowanie strategii EVP wymaga jednoczesnego uwzględnienia realnych możliwości organizacyjnych oraz oczekiwań przyszłych pracowników. Staranne planowanie w tym obszarze sprzyja długotrwałemu związaniu zatrudnionych z organizacją (Ariyanto, Kustini 2021, s. 115).

Ocena *employer branding*u przez lokalnych przedsiębiorców na przykładzie miast Radomska i Bełchatowa

Metodyka i opis grupy badawczej

Niniejszą analizę przeprowadzono wśród przedsiębiorstw zrzeszonych w Regionalnych Izbach Przemysłowo-Handlowych w Radomsku oraz Bełchatowie. Celem było zidentyfikowanie poziomu wiedzy na temat *employer branding*u, zakresu realizowanych działań EB, stopnia dojrzałości strategii oraz znaczenia EVP w mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach regionu.

Badanie miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane za pomocą ankiety skierowanej do przedstawicieli przedsiębiorstw. W analizie uwzględniono odpowiedzi firm mikro-, małych, średnich i dużych, co umożliwiło porównanie poziomu zaawansowania działań EB w zależności od wielkości podmiotu.

W badaniu wzięły udział 34 przedsiębiorstwa, w tym 19 mikroprzedsiębiorstw (definiowanych w niniejszym badaniu jako podmioty zatrudniające 1–9 pracowników), 8 małych firm (10–49 pracowników), 4 średnie firmy (50–249 pracowników) oraz 3 duże firmy (250 pracowników i powyżej).

Dominowały zatem mikro- i małe przedsiębiorstwa, co odzwierciedla strukturę regionalnego rynku pracy. Dane wskazują, że mniejsze firmy stanowiły większość próby badawczej, natomiast organizacje średnie i duże były reprezentowane w mniejszym zakresie. Próba badawcza obejmowała przedsiębiorstwa z różnych branż, jednak zróżnicowanie sektorowe nie stanowiło zmiennej różnicującej w analizie.

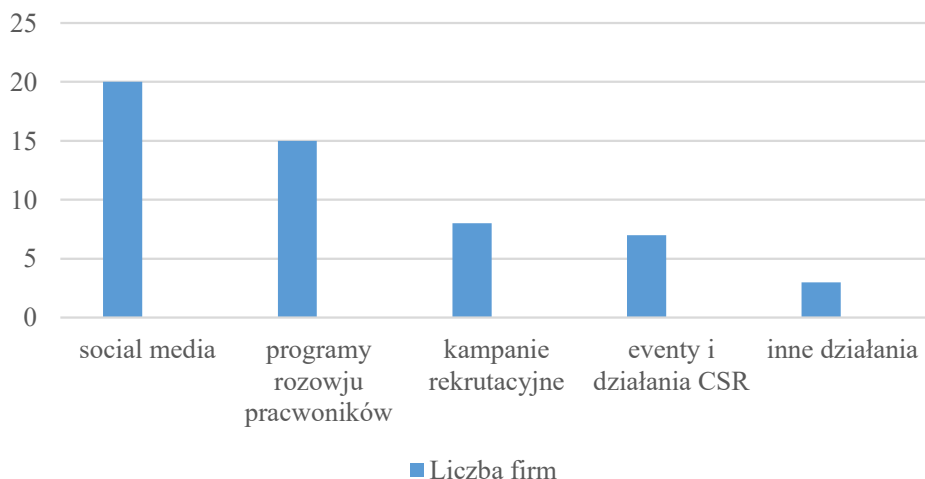
***Employer branding* w firmach regionu Radomska i Bełchatowa znajduje się na etapie rozwojowym – wnioski z badań własnych**

Pierwszym istotnym wnioskiem płynącym z badania jest to, że większość firm deklaruje znajomość pojęcia *employer branding*, choć stopień tej świadomości jest bardzo zróżnicowany. W części przedsiębiorstw znajomość ta ogranicza się do podstawowych skojarzeń, podczas gdy w większych organizacjach EB funkcjonuje jako uporządkowany element strategii personalnej. Dostrzegalne jest również, iż mimo ogólnej znajomości pojęcia, wiele firm nie potrafi w pełni sprecyzować, na czym polega kompleksowe budowanie marki pracodawcy.

Wyniki badań wskazują, że znacząca część przedsiębiorstw podejmuje już konkretne działania *employer brandingowe*. Spośród ankietowanych aż 29 przedsiębiorstw zadeklarowało, że aktywnie buduje markę pracodawcy, natomiast kolejne 5 podmiotów planuje rozpocząć takie inicjatywy w najbliższym czasie. Świadczy to o tym, że EB staje się coraz bardziej zauważalnym elementem zarządzania personelem również poza dużymi ośrodkami biznesowymi. Działania te mają jednak głównie charakter cząstkowy i koncentrują się na obszarach relatywnie łatwych do wdrożenia.

Wśród najczęściej podejmowanych aktywności znalazły się: obecność firmy w mediach społecznościowych oraz programy rozwoju pracowników.

Wykres 1. Najczęściej wskazywane działania EB w badanych firmach (firmy mogły zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

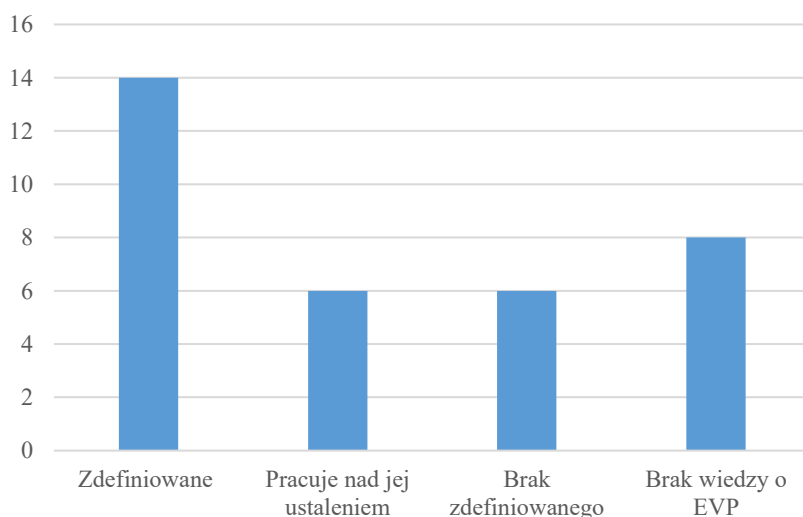


Źródło: opracowanie własne.

Wynika z tego, że przedsiębiorstwa koncentrują się przede wszystkim na działaniach wizerunkowych i komunikacyjnych, które nie wymagają dużych nakładów finansowych, a przynoszą zauważalne efekty w krótkiej perspektywie. Znacznie rzadziej firmy prowadzą rozbudowane kampanie rekrutacyjne czy działania CSR, choć i one pojawiają się wśród zgłaszanych inicjatyw. Tylko nieliczne przedsiębiorstwa wskazują na całkowitą bierność w obszarze budowania marki pracodawcy.

Znacznie większe różnice są widoczne w zakresie posiadania zdefiniowanej propozycji wartości pracodawcy (EVP) (wykres 2). Badanie wykazało, że jedynie niewielka część firm – głównie średnich i dużych oraz kilka małych – wypracowała formalnie określone EVP. Co więcej, duża grupa przedsiębiorstw nie tylko nie dysponuje takim rozwiązaniem, ale także nie zna samego pojęcia. Oznacza to, że w regionie wciąż dominują działania EB o charakterze intuicyjnym, nieoparte na spójnej, wewnętrznie uporządkowanej strategii. Spośród podmiotów deklarujących wdrożenie EVP, zdecydowaną większość stanowią organizacje dysponujące większymi zasobami i bardziej rozwiniętymi strukturami HR, natomiast tylko jedna mała firma potwierdziła posiadanie kompletnej propozycji wartości pracodawcy.

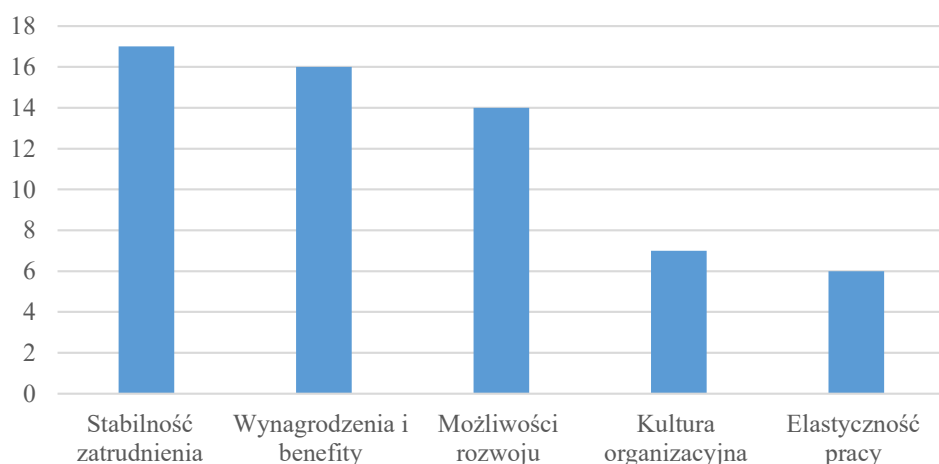
Wykres 2. Liczba firm ze zdefiniowanym EVP



Źródło: opracowanie własne.

Z analizy ankiet wynika również, jakie elementy EVP są uznawane przez przedsiębiorstwa za najważniejsze. Na pierwszym planie znajdują się tzw. twarde czynniki, takie jak stabilność zatrudnienia oraz wynagrodzenia i benefity. Na kolejnych miejscach wymieniane są możliwości rozwoju oraz kultura organizacyjna, a dopiero na końcu elastyczne formy pracy. Świadczy to o tym, że lokalne firmy wciąż koncentrują się przede wszystkim na aspektach tradycyjnie kojarzonych z zatrudnieniem, podczas gdy elementy związane z kulturą organizacyjną czy równowagą między życiem zawodowym a prywatnym (*work-life balance*) dopiero zaczynają zdobywać znaczenie.

Wykres 3. Najważniejsze elementy EVP wskazane przez firmy



Źródło: opracowanie własne.

Z badań wynika także, że nie wszystkie przedsiębiorstwa posiadają jasno zdefiniowane wartości organizacyjne, a jeszcze mniejsza część komunikuje je regularnie. Jedynie 15 firm deklaruje regularny proces pracy nad definiowaniem wartości i ich komunikowaniem. W tym celu przedsiębiorstwa te wykorzystują różnorodne kanały, takie jak media społecznościowe, ogłoszenia rekrutacyjne, działania edukacyjne i CSR oraz komunikację wewnętrzną. Firmy dążą również do budowania spójnego wizerunku poprzez prezentowanie zasad etycznych, udział w wydarzeniach lokalnych czy promowanie inicjatyw proekologicznych.

Interesującym wnioskiem jest to, w jaki sposób przedsiębiorstwa postrzegają ideę *employer branding*. Choć koncepcja ta jest coraz częściej obecna w praktyce

zarządzania, jedynie nieliczne firmy uznają ją za realną konieczność. Większość respondentów – w tym 27 przedsiębiorstw – uznała, że trudno jednoznacznie ocenić, czy EB jest jedynie modą, czy wymogiem współczesnego rynku. Może to świadczyć o tym, że chociaż firmy dostrzegają korzyści wynikające z silnej marki pracodawcy (takie jak łatwiejsze pozyskiwanie talentów, większa stabilność zatrudnienia czy wzrost zaufania klientów), nie postrzegają tego obszaru jako kluczowego dla swojego długofalowego rozwoju.

Podsumowując, wyniki badań ukazują, że *employer branding* w firmach z regionu Radomska i Bełchatowa znajduje się na etapie rozwojowym. Firmy realizują wybrane działania, lecz rzadko nadają im charakter strategiczny. Największą świadomością i zaawansowaniem charakteryzują się przedsiębiorstwa średnie i duże, natomiast mikro- i małe przedsiębiorstwa wykazują ograniczenia zasobowe i organizacyjne. Jednocześnie przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści płynące z silnej marki pracodawcy, co stanowi dobrą podstawę do dalszego rozwoju działań EB w regionie.

Zakończenie

Przeprowadzone badania potwierdzają, że *employer branding* w przedsiębiorstwach z regionu Radomska i Bełchatowa znajduje się na etapie intensywnego rozwoju, choć jego dojrzałość różni się w zależności od wielkości firm. Podczas gdy organizacje średnie i duże coraz częściej traktują EB jako element swojej strategii biznesowej, mikro- i małe przedsiębiorstwa podejmują pojedyncze, często niesystematyczne działania, skupiając się głównie na mediach społecznościowych oraz podstawowej komunikacji zewnętrznej. Wyniki jednoznacznie wskazują, że mimo rosnącej świadomości koncepcji EB nadal brakuje spójnych strategii i zdefiniowanego EVP, które stanowią fundament długofalowych działań budujących markę pracodawcy.

W świetle obserwowanych tendencji rynkowych firmy – niezależnie od wielkości – powinny podejmować bardziej świadome i spójne działania *employer brandingowe*. Wśród kluczowych rekomendacji warto wymienić: tworzenie jasnej propozycji wartości pracodawcy (EVP), rozwijanie kultury organizacyjnej opartej na transparentności, komunikacji i poczuciu sensu pracy, a także inwestowanie w rozwój kompetencji i dobrostan pracowników. Coraz większego znaczenia nabierają również działania związane z doświadczeniem kandydatów

(*candidate experience*), autentycznym przekazem w *social mediach* oraz systematyczną komunikacją wartości i misji przedsiębiorstwa. Nawet niewielkie firmy mogą wdrażać te elementy, zaczynając od prostych, niskokosztowych praktyk, takich jak uporządkowanie ogłoszeń o pracę, jasne określenie wartości czy konsekwentna i spójna komunikacja.

Globalne trendy jednoznacznie wskazują, że *employer branding* staje się nieodłącznym elementem budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Rosnąca rola pracy hybrydowej i zdalnej, automatyzacja procesów oraz zmieniające się oczekiwania pracowników – zwłaszcza młodszych pokoleń – sprawiają, że firmy muszą tworzyć środowiska pracy oparte na elastyczności, poczuciu wpływu, rozwoju i *wellbeingu*.

Jak wskazuje najnowszy raport Universum Global (2024), *employer branding* na światowych rynkach zmierza w kierunku większej autentyczności, silniejszego akcentowania dobrostanu pracowników, wprowadzania elastycznych modeli pracy oraz tworzenia dynamicznego, stale aktualizowanego EVP. Potwierdza to, że EB przestaje być modą, a staje się wymogiem konkurencyjnego rynku pracy. Wyniki badań własnych pokazują, że przedsiębiorstwa z regionu Radomska i Bełchatowa są na dobrej drodze. Jednak aby w pełni wykorzystać potencjał EB, konieczne jest dalsze podnoszenie świadomości, profesjonalizacja działań oraz konsekwentne wdrażanie strategii budujących silną, rozpoznawalną markę pracodawcy.

Bibliografia

- Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York.
- Ariyanto R., Kustini K. (2021), *Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates*, „Annals of Human Resource Management Research”, 1(2), 113–125, <https://doi.org/10.35912/ahrmr.vii2.728>.
- Bronlet X., Basile J., Basile R., Ferla N. (2024), *Employee value proposition: Which factors matter? A Swiss case study on motivational factors*, „Problems and Perspectives in Management”, 22(1), 279–294, [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.24](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.24).
- Kotler P., Keller K.L. (2016), *Marketing Management* (wyd. 15), Pearson Education, Boston.

- Kozłowski M. (2012), *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa.
- Lewicka D. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Łazorko K. (2023), *Redesigning the employer value proposition in times of crisis*, „European Management Studies”, 21(4), 66–80, <https://doi.org/10.7172/2956-7602.102.4>.
- Martin G. (2008), *Employer branding – time for some long and „hard” reflections?*, [w:] S. Jenner, S. Taylor (red.), *Employer Branding: The Latest Fad or the Future of HR? Research Insight*, Chartered Institute of Personnel and Development, Londyn.
- Ober J. (2016), *Employer branding – strategia sukcesu organizacji w nowoczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, 95, 345–356.
- Pawar A., Charak K.S. (2014), *A study and review of employee value proposition: a tool of human resource management*, „Review of Research”, 3(6), 1–9.
- Pindelski M. (2009), *Tworzenie przewag konkurencyjnych z wykorzystaniem społeczności sieciowych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Reis I., Sousa M.J., Dioniso A. (2021), *Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision*, „Sustainability”, 13(19), 10698, <https://doi.org/10.3390/su131910698>.
- Rojek R. (2007), *Marka narodowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Sidor-Rządkowska M. (2022), *Praca zdalna i hybrydowa a budowanie wizerunku pracodawcy w czasach postpandemicznych*, „Marketing i Rynek”, 12, 28–37, <https://doi.org/10.33226/1231-7853.2022.12.3>.
- Sullivan J. (2004), *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*, „ER Daily”, [za:] K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International”, 9(5), 501–517, <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>.
- Univsum Global (2024), *Employer Branding Trends for 2025: Insights and Strategies*, „Univsum Global Blog”, 27 November 2024, <https://univsumglobal.com/resources/blog/employer-branding-trends/> (dostęp: 28.03.2026).
- Zych B. (2018), *Employer branding – współczesna koncepcja kreowania marki pracodawcy*, [w:] K. Popieluch (red.), *HR Business Partner*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bartłomiej Stopczyński

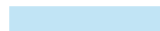
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

ORCID: 0000-0001-8941-7424

bstopczynski@san.edu.pl

Specyfika wykorzystania mediów społecznościowych w sektorze uczelni wyższych na przykładzie Społecznej Akademii Nauk

The Use of Social Media in the Higher Education Sector: A Case Study of the University of Social Sciences



Abstract: The aim of this article is to analyze the specific nature of social media use in the higher education sector, using the University of Social Sciences as a case study, and to assess the role of social media in the institution's marketing communication and relationship-building processes. The study employs a case study approach and is based on a review of relevant literature and an analysis of content related to the university's social media activity. The research methodology included an analysis of the university's presence on Facebook, Instagram, and TikTok, taking into account indicators such as the number of followers, posting frequency, user engagement levels, and the nature of the published content. The study's findings indicate that the University of Social Sciences uses social media primarily as a channel for disseminating information. The results indicate a need to improve social media communication strategies, with a focus on increasing interactivity, better tailoring content to the specific characteristics of individual platforms and strengthening dialogue-based communication. There is a need to make greater use of video content and social media analytics tools, as well as to more actively engage students in co-creating content.

Keywords: social media, social media in higher education, university communications, educational marketing

Wprowadzenie

Media społecznościowe to obecnie jeden z najszybciej rozwijających się fenomenów współczesnego świata. Pojęcie to obejmuje zbiór aplikacji internetowych, dzięki którym użytkownicy mogą tworzyć własne treści i wymieniać je między sobą. Możliwość tworzenia i wymiany treści stanowi fundamentalną i ideologiczną podstawę mediów społecznościowych, zwanych także Internetem 2.0 (Kaplan, Haenlein 2011). Platformy te służą nie tylko do przekazywania informacji od nadawcy, ale również do łączenia ludzi w społeczności. Ich główne właściwości to: cyfrowy profil, tworzenie relacyjnych powiązań, przejrzystość sieci, prywatność i możliwość wyszukiwania informacji. Właściwości te (jako całość) nie są dostępne dla tradycyjnego internetu ani społeczności działających poza internetem. To w dużej mierze z tych właściwości wynikają nowe możliwości, jakie dają media społecznościowe w polityce komunikacji organizacji (Kane, Alavi 2014). Najważniejszą z nich jest możliwość tworzenia i publikowania treści, które następnie są przez użytkowników dzielone, współtworzone i edytowane. Dzięki temu użytkownicy mediów społecznościowych wchodzi w interakcje, podejmują współpracę i nawiązują relacje (Mount, Martinez 2014).

Jednocześnie media społecznościowe dynamicznie przekształcają społeczeństwo. Szybko stały się one najczęściej wybieraną formą spędzania czasu w sieci. Ich masowość, dostępność oraz możliwość komunikowania się bez barier geograficznych i finansowych odmieniły relacje międzyludzkie. Stały kontakt przez całą dobę, wymiana informacji zarówno w sposób synchroniczny, jak i asynchroniczny (zgodnie z wygodą oraz potrzebami użytkowników), a także łatwość generowania prostych tekstów, grafik czy filmów skutkują tym, że wirtualna komunikacja jest prostsza niż tradycyjne interakcje w świecie rzeczywistym. W efekcie ludzie coraz częściej rezygnują z realnych spotkań na rzecz uczestnictwa w cyfrowych społecznościach. Występuje tu jednak duże zróżnicowanie w intensywności korzystania z tych narzędzi w zależności od wieku. Najwięcej czasu spędzają w nich ludzie młodzi, urodzeni po 2000 roku. Stanowią oni też grupę najbardziej zaangażowaną, a zamieszczane tam treści mają dla nich wysoką wiarygodność.

Zasadne wydaje się zatem zadanie pytania, w jakim stopniu media społecznościowe, a tym samym współczesny Internet 2.0, mogą być wykorzystywane przez szkoły wyższe. Interesariuszami tych podmiotów w większości są osoby urodzone po 2000 roku, a więc jednostki, dla których komunikacja poprzez te media jest szczególnie istotna. Jednocześnie niż demograficzny powoduje silną konkurencję w sektorze szkolnictwa wyższego, zwłaszcza niepublicznego, co wiąże się z koniecznością przyciągania uwagi młodych ludzi i budowania z nimi relacji w celu wzmocnienia wizerunku instytucji. Celem rozdziału jest ocena możliwości wykorzystania portali społecznościowych do interakcji zarówno ze studentami, jak i kandydatami na studia czy absolwentami uczelni niepublicznych.

Podstawą rozważań uczyniono dostępną literaturę przedmiotu oraz badanie aktywności wybranej placówki w mediach społecznościowych. Ocenie poddano zawartość publikowaną na jej oficjalnych profilach.

Rozdział ma charakter przyczynkowy. Informacje i wnioski w nim zawarte mogą być wykorzystane zarówno przez osoby zajmujące się relacjami z otoczeniem w szkołach wyższych (analiza i ocena działań opisywanego podmiotu jako studium przypadku), jak i przez badaczy (projektowanie badań własnych).

Przegląd literatury

Media społecznościowe zmieniły sektor edukacji, wpływając na zachodzące w nim interakcje społeczne i jego komunikację. Korzystanie z mediów społecznościowych na uczelniach promuje dialog, wymianę opinii i pomysłów, pozytywnie wpływając na edukację studentów i poziom nauczania (Simmons 2018; Cuevas, Kohle 2015). Może być ono wykorzystywane zarówno do marketingu bezpośredniego, jak i pośredniego, zwłaszcza gdy grupą docelową są młodsze pokolenia, a zdecydowana większość studentów do nich należy (Cohen, Salaber 2015). Włączenie mediów społecznościowych do polityki komunikacji uczelni daje możliwość wykorzystania ogromnego potencjału, który ze sobą niesie (Saleem i in. 2023).

Media społecznościowe stanowią skuteczne narzędzie komunikacji między wykładowcami a studentami (Simmons 2018; Mavuso i in. 2022). Platformy (np. Facebook czy X) mogą zostać zintegrowane z prowadzonymi zajęciami, zwiększając zaangażowanie studentów w rozwiązywanie problemów (Bullock

i in. 2023). Dla studentów wspomniane media stanowią dodatkowy kanał komunikacji, pozwalający na większe zaangażowanie w życie uczelni (Wohleb i in. 2018). Cel ten można realizować poprzez aktywne uczestnictwo w tworzeniu treści (Cuevas, Kohle 2015; Tuten i in. 2015), promowanie umiejętności współpracy pomiędzy użytkownikami tych platform, wymianę pomysłów (Wohleb i in. 2018; Halaweh i in. 2020), dzielenie się wiedzą oraz budowanie społeczności (Li, Wong 2021; Woods i in. 2019; Perikos i in. 2016; Rezaei, Ritter 2018). Narzędzia te dają możliwość nauki zgodnej z preferencjami studenta, umożliwiając zrzeszanie się w grupy powiązane wspólnymi zainteresowaniami (Sharma i in. 2022; Huang i in. 2019; Fuchs 2022). Jednocześnie studenci akceptują korzystanie z nich, pomimo obaw dotyczących prywatności (Aymerich-Franch, Fedele 2016). Interakcje poprzez media społecznościowe nie muszą ograniczać się jedynie do wymiany treści pomiędzy uczelnią a jej studentami. Kanały te służą także jako platforma formalnej i nieformalnej komunikacji, nauczania oraz wymiany informacji pomiędzy ośrodkami akademickimi (Schoeman, Eybers 2023).

Platformy społecznościowe mogą być wykorzystywane do celów marketingowych, np. do aktywnej komunikacji i dzielenia się informacjami z życia uczelni, stając się w ten sposób elementem systemu promocji (Mavuso i in. 2022; Pâtruț, Pâtruț 2013) oraz istotnie wspierając działania w obszarze *public relations*. Mogą być również wykorzystywane w lobbowaniu na rzecz celów społecznych, zbieraniu pieniędzy czy zaangażowaniu mediów tradycyjnych (Smolak i in. 2020), a także w budowaniu współpracy i relacji z kluczowymi partnerami (Agozzino 2014).

Równie istotne jest ich zastosowanie przy rekrutowaniu nowych studentów (Kurniawan i in. 2023). Mogą być one pomocne w docieraniu do potencjalnych kandydatów na studia, a także w utrzymywaniu relacji z obecnymi studentami i absolwentami (Kumar, Nanda 2019). Należy przy tym brać pod uwagę różnice kulturowe i społeczno-ekonomiczne (Simmons 2018; Bartosik-Purgat i in. 2017). Działania w mediach społecznościowych powinny zachęcać potencjalnych studentów do korzystania z nich, angażować ich w dyskusje na profilu placówki i w ten sposób utwierdzać ich w decyzji o studiowaniu na danej uczelni (Leng, Leng 2015; Kumar, Ramakrishnan 2020; Shields, Peruta 2019; Sandvig 2016). Pomocne w angażowaniu przyszłych studentów mogą być wirtualne wycieczki po kampusie (Xiong i in. 2018), a także wykorzystywanie mediów społecznościowych jako wsparcia dla kandydata w procesie rekrutacyjnym (Leng,

Leng 2015). Śledzenie uczelni w mediach społecznościowych jest pozytywnie powiązane z postrzeganiem relacji wysokiej jakości z uczelnią, co wskazuje na znaczenie monitorowania zaangażowania obserwujących (Clark i in. 2017).

Wadą wykorzystania mediów społecznościowych jest zacieranie się granic między życiem prywatnym a publicznym oraz między wykładowcami a studentami (Li, Wong 2020; Li, Wong 2021); wyzwaniem stanowią także kwestie związane z prawami autorskimi (Cuevas, Kohle 2015). Pewnym problemem w wykorzystaniu mediów społecznościowych pozostaje również brak zrozumienia, że marketing w tych kanałach różni się od tradycyjnego (Leng, Leng 2015). Media te przenoszą kontrolę nad treściami w stronę studentów, co może implikować problemy związane np. z ochroną prywatności i danych. Zatem od uczelni wymagana jest skuteczna strategia komunikacji w mediach społecznościowych, która umożliwi właściwe prowadzenie kanałów w tych serwisach (Benson, Morgan 2015). Trudnością bywa nie tylko brak wspomnianego zrozumienia, ale też mierzenie efektów działań w mediach społecznościowych (Sandoval-Almazan i in. 2014; Oliveira 2020).

Kluczowe dla odniesienia sukcesu w wykorzystaniu mediów społecznościowych jest sformułowanie konkretnej strategii ich zastosowania, z precyzyjnie określonymi celami oraz zadaniami pozwalającymi na realizację tych założeń (Oliveira 2020). Pierwszym etapem powinna być analiza postów i treści zamieszczanych w mediach społecznościowych na profilach samej uczelni, jak również najlepszych ośrodków akademickich na świecie (Miller, Bliss 2021; Le i in. 2019; Figueira 2018a; Figueira 2018b; Maresova i in. 2020). Informacje te można analizować w celu zidentyfikowania wzorców i trendów w korzystaniu z tych platform. Mogą one być również wykorzystywane do kierowania reklam i treści do określonych grup użytkowników (Jansen i in. 2024; Maresova i in. 2020). Ważne jest także mierzenie skuteczności tych działań. Analityka mediów społecznościowych dla instytucji edukacyjnych często koncentruje się na wskaźnikach zaangażowania (takich jak polubienia, udostępnienia, komentarze), a także wskaźnikach zasięgu i widoczności, do których należą liczba obserwujących, liczba wyświetleń postów oraz częstotliwość publikacji (Figueira 2018a; Maresova i in. 2020; Cordero-Gutiérrez, Lahuerta-Otero 2019; Turnbull, Jenkins 2016). Bada się także aktywność użytkowników, ich satysfakcję oraz aspekty finansowe (Stich i in. 2015).

Zaangażowanie i interakcja użytkowników zależą od rodzaju wykorzystywanych mediów społecznościowych (Peruta, Shields 2017). Instagram ma

największy potencjał wzrostu zaangażowania, dominując pod tym względem nad innymi platformami, podczas gdy X charakteryzuje się wysoką, ale mało efektywną aktywnością użytkowników. Facebook osiąga najwyższy poziom zaangażowania i drugą najwyższą efektywność (Saikia 2023).

Do najlepszych praktyk w zakresie śledzenia i analizowania wskaźników w mediach społecznościowych należą: regularne gromadzenie danych zapewniające ciągły monitoring i ocenę kampanii promocyjnych, wykorzystywanie wniosków z analizy treści do optymalizacji strategii promocyjnej w celu zwiększenia jej skuteczności i zaangażowania użytkowników, a także korzystanie z profesjonalnych narzędzi analitycznych mediów społecznościowych pozwalających na bieżące ulepszanie strategii (Figueira 2018a; Maresova i in. 2020; Figueira 2018b; Brauer, Bernroider 2015). Natomiast kluczowe zasady przy formułowaniu strategii komunikacji w mediach społecznościowych to: spójność w budowaniu marki uczelni we wszystkich komunikatach kierowanych do interesariuszy (Peruta, Shields 2017) oraz opracowanie treści publikacji zgodnych z misją instytucji i potrzebami odbiorców (Oliveira 2020).

Wyzwaniami i ograniczeniami w analityce mediów społecznościowych w szkolnictwie wyższym są złożoność oceny tych kanałów, przeciążenie danymi, a także brak spójnej struktury opisującej i organizującej wskaźniki do skutecznej oceny kampanii reklamowych (Keegan, Rowley 2017; Stich i in. 2015).

Warto też nadmienić, że wśród efektywnych narzędzi, jakie uczelnia może wykorzystać w swoich działaniach marketingowych, znajdują się płatne reklamy w mediach społecznościowych (np. na Facebooku). Pozwalają one na promowanie programów studiów, budowanie zaangażowania odbiorców, maksymalizację widoczności instytucji w sieci oraz zachęcanie kandydatów do rekrutacji (Cordero-Gutiérrez, Lahuerta-Otero 2019; Cordero-Gutiérrez, Lahuerta-Otero 2020).

Wykorzystanie portali społecznościowych przez Społeczną Akademię Nauk w świetle badań własnych

W badaniach mediów społecznościowych wyróżnia się cztery podstawowe typy analiz (Kane, Alavi 2014):

- stopień wywierania przez środowisko sieci społecznościowej przewidywalnego wpływu na użytkowników;

- stopień i sposób rozprzestrzeniania się zasobów poprzez sieć oraz ich wpływu na odbiorców;
- poziom osiąganych relacji indywidualnych i ich wpływu;
- sposób, w jaki użytkownicy zdobywają dostęp do zasobów w sieci i korzyści, jakie z nich uzyskują.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania teoretyczne, jako cel badania postawiono określenie zasobów, do których mają dostęp użytkownicy profili analizowanych uczelni. Jednocześnie zweryfikowano popularność poszczególnych kont oraz liczbę interakcji z użytkownikami. Mierniki, które wykorzystano do pomiaru, obejmowały:

- w celu oceny popularności: liczbę polubień strony (fanpage'a) oraz liczbę obserwujących;
- w celu oceny wpływu: liczbę udostępnień, komentarzy oraz polubień poszczególnych postów;
- w celu identyfikacji rodzaju zasobów: analizę dodatkowych materiałów (oprócz komentarzy) dostępnych na badanych stronach.

Dodatkowo autor, aby ocenić, czy uczelnia w pełni wykorzystuje potencjał mediów społecznościowych, poddał analizie treści postów zamieszczanych w tych serwisach.

Do badania wykorzystano metodę eksploracji profili uczelni na Facebooku, Instagramie i TikToku. Dobór tych konkretnych kanałów wynikał z ich popularności w grupie docelowej. Badanie objęło aktywność na wspomnianych platformach w październiku 2025 roku. W badaniach postawiono następujące hipotezy:

- badana uczelnia w niedostatecznym stopniu wykorzystuje serwisy społecznościowe w realizowanej strategii komunikacji;
- badana uczelnia w niewielkim stopniu wdraża metody i narzędzia innowacyjne oraz niestandardowe w strategii komunikacji marketingowej realizowanej za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Pierwszym z analizowanych kanałów był profil na Facebooku. Profil ten zgromadził 20 tysięcy obserwujących i 19 tysięcy polubień, co stanowi wynik zbliżony do osiągnięć najbliższych konkurentów. Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi ma około 21 tysięcy obserwujących i 20 tysięcy polubień.

Uniwersytet WSB Merito Łódź (będący łódzką filią uczelni ogólnopolskiej) jest obserwowany przez 3,3 tysiąca użytkowników, a polubiony przez 2,7 tysiąca. Z kolei WSB Merito Warszawa posiada 17 tysięcy obserwujących i 16 tysięcy polubień, a więc są to wartości zbliżone do profilu SAN. Największe łódzkie uczelnie publiczne – Uniwersytet Łódzki i Politechnika Łódzka – notują znacznie wyższe statystyki (UŁ – 48 tysięcy, a PŁ – 31 tysięcy obserwujących).

Na profilu pojawiło się w październiku około 40 postów, co daje średnią 1,3 posta na dzień. Jest to liczba wpisująca się w dobre praktyki prowadzenia kont w mediach społecznościowych, ponieważ z jednej strony pozwala utrzymać kontakt z obserwującymi, a z drugiej – nie zaśmieca im osi czasu zbyt dużą liczbą wpisów. Słabością analizowanej strony wydaje się niewielka interakcja z użytkownikami. Posty były udostępniane i komentowane średnio 0,7 raza oraz uzyskiwały przeciętnie jedynie 24 polubienia. Mediana wypadała jeszcze gorzej, ponieważ dla komentarzy i udostępnień wynosiła 0, a dla polubień – 4. Jest to zauważalnie mniej niż u konkurentów, gdzie wartości te były dwu- lub trzykrotnie wyższe, a w przypadku Politechniki Łódzkiej – kilkukrotnie wyższe.

W październiku 2025 roku profil Społecznej Akademii Nauk w Łodzi koncentrował się przede wszystkim na komunikacji związanej z początkiem nowego roku akademickiego 2025/2026. Publikowano zapowiedzi oraz relacje z inauguracji, podkreślając znaczenie tego wydarzenia dla społeczności akademickiej. Treści te miały charakter oficjalny i reprezentacyjny, akcentując zarówno tradycję, jak i rozwój uczelni. Profil był także wykorzystywany do zapraszania do udziału w wykładach organizowanych w ramach programu Erasmus oraz współpracy z partnerami. Prawie co czwarty post dotyczył tego typu promocji.

Konto służyło również do realizacji działań z zakresu PR. Prezentowano na nim sukcesy pracowników (np. medale dla profesorów) oraz absolwentów (wydanie książki przez absolwentkę SAN). W październiku pojawiały się również wpisy dotyczące inicjatyw społecznych i wydarzeń edukacyjnych, które wykraczały poza codzienne funkcjonowanie uczelni. Przykładami były promocja działań w ramach konkursu „Pomagajka SAN”, zapowiedź Łódzkich Dni Informatyki 2025, a także relacje z wizyt u partnerów czy informacje o nawiązaniu współpracy. Tego typu treści pokazywały uczelnię jako aktywną w środowisku lokalnym, współpracującą z instytucjami i szkołami oraz angażującą studentów i uczniów w projekty o charakterze praktycznym i społecznym.

Profil pełnił też funkcję informacyjną. Za jego pośrednictwem informowano o Erasmus+ Days – wydarzeniu, podczas którego studenci mogli zapoznać się z możliwościami studiowania na partnerskich uczelniach zagranicznych, a także o programie stypendialnym „Młodzi w Łodzi”.

Pod względem formy dominowały proste infografiki (65% wszystkich wpisów) oraz galerie zdjęć (30%). Były to klasyczne wpisy informacyjne, czyli teksty uzupełnione materiałem graficznym. W badanym okresie opublikowano tylko jedno wideo oraz całkowicie zrezygnowano z quizów i ankiet. Komunikacja miała charakter tradycyjny i formalny, ukierunkowany na przekazywanie informacji oraz budowanie wizerunku instytucji.

Podsumowując, profil był zdominowany przez oficjalne komunikaty, zapowiedzi i podsumowania wydarzeń akademickich. Choć takie treści są potrzebne, ich przewaga powoduje, że profil zyskuje wygląd tablicy ogłoszeń, a nie miejsca budującego społeczność. Brakuje w nim różnorodności – odnotowano niewiele materiałów angażujących, ciekawych, luźniejszych czy pokazujących życie uczelni „od środka”. Jednocześnie atrakcyjność wizualna była na niskim poziomie. Dominująca forma „tekst + jedno zdjęcie/infografika” sprawiała, że profil wyglądał statycznie. Brakowało krótkich form wideo (rolek), galerii zdjęć (było ich za mało), relacji z wydarzeń prezentowanych w bardziej dynamiczny sposób oraz nawiązań do bieżących wydarzeń medialnych z otoczenia. To sprawiało, że komunikacja wyglądała anachronicznie w porównaniu z aktualnymi trendami w mediach społecznościowych.

W analizowanym okresie było także mało treści angażujących społeczność. Brakowało pytań do użytkowników, ankiet, konkursów i działań zachęcających do interakcji, a także pokazywania studentów, absolwentów oraz wykładowców w bardziej „ludzkiej” formie. W efekcie profil nie budował dialogu – pełnił funkcję kanału wyłącznie nadawczego, pozbawionego komponentu społecznościowego.

Brakowało spójnego storytellingu i wyrazistego charakteru. Choć SAN prowadzi wiele inicjatyw, sposób ich prezentacji nie tworzy jednolitej narracji o misji i wartościach uczelni. Komunikaty są poprawne, ale mało emocjonalne, przez co słabo zapadają w pamięć i nie wyróżniają instytucji na tle konkurencji.

Instagram to kolejny kanał poddany badaniu przez autora. Profil Społecznej Akademii Nauk jest obserwowany jedynie przez 2 614 osób. To wartość niemal dziesięciokrotnie niższa niż w przypadku konta na Facebooku oraz wyraźnie

niższa niż u konkurencji. Uniwersytet WSB Merito i Uniwersytet Łódzki mają po kilkanaście tysięcy obserwujących, a Politechnika Łódzka – 9 tysięcy. W październiku zamieszczono na nim 19 wpisów, co daje średnio 0,6 posta dziennie. Interakcja z treściami była niska – średnio każdy wpis został polubiony 6,5 raza. Zdecydowaną większość zamieszczonych materiałów stanowiły klasyczne posty (oprócz jednego filmu wszystkie pozostałe materiały miały postać posta z infografiką stworzoną na bazie jednego lub dwóch zdjęć).

Profil na Instagramie, podobnie jak na Facebooku, koncentrował się przede wszystkim na funkcjach informacyjnych; na obydwu portalach pojawiały się tożsame posty. Uczelnia zamieściła relację z inauguracji nowego roku akademickiego, przy czym treści te miały charakter oficjalny i reprezentacyjny. Na profilu zapraszano do udziału w wykładach organizowanych w ramach współpracy z partnerami oraz w ramach programu Erasmus. Informowano również o Erasmus+ Days, podczas których studenci mogli zapoznać się z zasadami udziału w międzynarodowej wymianie studenckiej. Powielono także posty o odznaczeniu profesora i sukcesie absolwentki, która wydała książkę.

Podsumowując, podobnie jak w przypadku profilu na Facebooku, konto na Instagramie było zdominowane przez oficjalne komunikaty, zapowiedzi i podsumowania wydarzeń akademickich. Brakowało treści angażujących, ciekawych i mniej formalnych. Nie organizowano konkursów ani quizów stymulujących zaangażowanie użytkowników. Odnotowano również deficyt filmów (jedyne zamieszczone wideo uzyskało 23 polubienia, co stanowiło najlepszy wynik ze wszystkich wpisów) oraz galerii zdjęć. Wydaje się, że zamieszczane treści, poza walorem czysto informacyjnym, nie wzbudzały większego zainteresowania odbiorców.

Ostatnim badanym kanałem był TikTok. Profil Społecznej Akademii Nauk jest obserwowany przez zaledwie 446 osób. To niski wynik zarówno w porównaniu z innymi kanałami własnymi, jak i z podmiotami konkurencyjnymi. Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi ma 2 853 obserwujących, Uniwersytet WSB Merito 56 tysięcy, Uniwersytet Łódzki – 6 505, a Politechnika Łódzka – 5 648. Aktywność uczelni na tym kanale jest również zdecydowanie niższa niż u konkurentów. W październiku zamieszczono jedynie trzy wpisy. Pomimo znacznie mniejszej bazy odbiorców niż w pozostałych serwisach, publikacje te były udostępniane średnio trzykrotnie oraz uzyskiwały przeciętnie 13 polubień. Forma wpisów na tej platformie to krótkie filmy.

Wnioski i rekomendacje

Analiza działań Społecznej Akademii Nauk w mediach społecznościowych ujawnia szereg istotnych obserwacji dotyczących sposobu prowadzenia komunikacji cyfrowej przez uczelnię. Przede wszystkim widoczna jest dominacja komunikacji jednokierunkowej, skoncentrowanej głównie na przekazywaniu oficjalnych informacji. Profile uczelni, szczególnie na Facebooku i Instagramie, pełnią funkcję informacyjną, przypominając raczej tablicę ogłoszeń niż przestrzeń budowania relacji i dialogu ze społecznością akademicką. Taki model komunikacji, choć poprawny formalnie, nie angażuje odbiorców emocjonalnie i nie tworzy spójnej narracji o misji oraz wartościach uczelni.

Pomimo stosunkowo dużej liczby obserwujących na Facebooku poziom interakcji z użytkownikami jest niski. Średnia liczba polubień, komentarzy i udostępnień poszczególnych postów wskazuje na ograniczoną skuteczność publikowanych treści w przyciąganiu uwagi odbiorców. Mediana interakcji dla większości postów wynosiła zero, co świadczy o braku zaangażowania społeczności. Niewiele lepiej wypada profil na Instagramie – choć jego baza obserwujących jest niemal dziesięciokrotnie mniejsza niż na Facebooku, wskaźniki aktywności użytkowników pozostają na niesatysfakcjonującym poziomie.

Kolejnym problemem jest powielanie treści między poszczególnymi platformami. Instagram, który wymaga estetycznych i wizualnie atrakcyjnych materiałów, jest wykorzystywany w sposób wtórny – publikowane tam posty stanowią kopie treści z Facebooka, bez dostosowania ich do specyfiki tego medium. Brakuje przede wszystkim krótkich filmów (tzw. rolek) dedykowanych Instagramowi, które wprowadzałyby więcej dynamiki. Zamiast infografik tworzonych na podstawie zdjęć należałoby zamieszczać galerie zdjęć z danego wydarzenia. Zamieszczana treść byłaby wtedy zdecydowanie bardziej interesująca dla adresatów komunikacji. TikTok, mimo swojego potencjału w grupie docelowej, jest wykorzystywany w stopniu marginalnym. Liczba obserwujących jest bardzo niska, a aktywność w zakresie publikacji ogranicza się do kilku nagrań miesięcznie.

Treści publikowane przez SAN są zdominowane przez statyczne formy – infografiki i zdjęcia. Brakuje dynamicznych formatów, takich jak materiały wideo, rolki, relacje na żywo, quizy czy ankiety, które mogłyby zwiększyć atrakcyjność profilu i zaangażowanie użytkowników. Tego typu rozwiązania są obecnie najskuteczniejszymi formami przekazu w mediach społecznościowych,

szczególnie wśród młodszych grup odbiorców. Ich brak stanowi główny powód niskiego poziomu interakcji z użytkownikami odwiedzającymi profile uczelni.

SAN prowadzi wiele wartościowych inicjatyw, jednak sposób ich prezentacji nie buduje spójnej narracji. Brakuje storytellingu, który mógłby opowiadać historie studentów, wykładowców i absolwentów, wzmacniając tożsamość akademicką i wizerunek uczelni jako miejsca inspirującego, otwartego oraz dynamicznego. Komunikaty są poprawne, ale mało emocjonalne, słabo zapadają w pamięć i nie wyróżniają uczelni na tle konkurencji. W zbyt małym stopniu wykorzystano zaangażowanie studentów i tworzone przez nich treści w celu zwiększenia atrakcyjności profili.

W świetle przeprowadzonych badań nad aktywnością Społecznej Akademii Nauk w mediach społecznościowych potwierdzeniu uległy dwa kluczowe przypuszczenia badawcze. Udowodniono, że po pierwsze – instytucja w niedostatecznym stopniu wykorzystuje portale społecznościowe w realizowanej strategii komunikacji, a po drugie – w niewielkim stopniu wdraża metody oraz narzędzia innowacyjne i niestandardowe w tym obszarze.

W związku z powyższym rekomenduje się wdrożenie działań zwiększających interaktywność publikowanych treści.

Po pierwsze, warto publikować posty zachęcające użytkowników do aktywnego udziału – pytania do odbiorców, konkursy, quizy, ankiety oraz relacje na żywo. Takie formy sprzyjają budowaniu społeczności i zwiększają zasięg organiczny. Konkursy mogłyby być powiązane z tworzeniem treści przez studentów, co pozwoliłoby im współtworzyć zawartość prowadzonych kanałów.

Należy stosować marketing w czasie rzeczywistym (*real-time marketing*) i wykorzystywać bieżące wydarzenia, o których w danym momencie jest głośno w przestrzeni medialnej. W październiku inaugurowano rok akademicki, odbył się XIX Międzynarodowy Konkurs Pianistyczny im. Fryderyka Chopina, miała miejsce głośna kradzież klejnotów z paryskiego Luwru, a także obchodzono Halloween. Należało wykorzystać te lub podobne sytuacje do połączenia marki Społecznej Akademii Nauk ze wspomnianymi kontekstami w żartobliwy, inteligentny lub angażujący sposób.

Treści powinny być projektowane z uwzględnieniem specyfiki każdej platformy. Instagram wymaga estetyki i wizualnej atrakcyjności, TikTok – dynamicznych, krótkich filmów, a Facebook – bardziej rozbudowanych komunikatów. Dostosowanie formy przekazu do oczekiwań użytkowników

poszczególnych kanałów zwiększy skuteczność komunikacji. Tematyka wpisów może być podobna, natomiast forma powinna być dopasowana do poszczególnych serwisów.

Zaleca się również rozwój strategii storytellingowej, opartej na prezentowaniu życia uczelni „od środka”. Historie studentów, sukcesy absolwentów, kulisy pracy wykładowców oraz relacje z wydarzeń mogą skutecznie budować emocjonalne zaangażowanie i identyfikację z uczelnią.

Ważnym elementem strategii powinno być zwiększenie obecności materiałów wideo. Krótkie filmy, rolki, relacje z wydarzeń, wywiady, materiały edukacyjne i promocyjne są obecnie najskuteczniejszymi formami komunikacji w mediach społecznościowych. Ich regularne publikowanie może znacząco zwiększyć atrakcyjność kont. Dotyczy to zwłaszcza konta na Instagramie, które było zdecydowanie zbyt statyczne. Niska częstotliwość publikacji tego typu formatów na Facebooku, a w szczególności na Instagramie, stanowi kluczowy obszar wymagający natychmiastowej korekty.

Zaleca się także profesjonalizację działań w mediach społecznościowych poprzez powołanie zespołu ds. komunikacji cyfrowej, który będzie odpowiedzialny za planowanie, tworzenie i analizę treści. Warto korzystać z narzędzi analitycznych do monitorowania efektywności działań oraz optymalizacji strategii. Należy ustalić realne cele, zwłaszcza dotyczące uzyskiwanych interakcji pod zamieszczanymi materiałami, i dążyć do ich realizacji.

Płatne kampanie reklamowe na Facebooku, Instagramie bądź TikToku mogą znacząco zwiększyć zasięg i skuteczność działań promocyjnych. Powinny być one kierowane do precyzyjnie określonych grup docelowych – kandydatów na studia, studentów oraz absolwentów. Dotyczy to zwłaszcza TikToka i Instagrama, gdzie liczba obserwujących jest wyraźnie niższa niż u konkurencji.

Media społecznościowe powinny również wspierać proces rekrutacji – poprzez prezentację oferty edukacyjnej, wirtualne wycieczki po kampusie, relacje z życia uczelni oraz odpowiedzi na pytania kandydatów. Tego typu publikacji zdecydowanie brakowało, tym bardziej że do końca października na uczelni wciąż prowadzona była rekrutacja. Stanowiło to zatem optymalny moment na prowadzenie wzmożonych działań promocyjnych. Z jednej strony dostępne były bieżące materiały, takie jak wrażenia studentów pierwszego roku z początków nauki oraz ich pierwsze odczucia z kontaktu z wykładami i ćwiczeniami. Z drugiej strony – był to kluczowy czas na przekonanie niezdecydowanych kandydatów za pomocą angażujących komunikatów do podjęcia studiów.

Regularna analiza wskaźników zaangażowania (polubienia, komentarze, udostępnienia), zasięgu (liczba obserwujących, wyświetlenia), a także jakości relacji z odbiorcami pozwala na ocenę skuteczności działań i ich optymalizację. Niska interakcja pod postami sugeruje, że uczelnia w badanym okresie nie wykorzystywała systematycznie narzędzi analitycznych.

Analiza porównawcza (*benchmarking*) działań najlepszych uczelni w kraju i na świecie może być źródłem inspiracji i punktem wyjścia do budowy skutecznej strategii komunikacji. Należy prześledzić profile konkurentów, np. profil Uniwersytetu WSB Merito na TikToku, i sprawdzić, jakie treści zyskały tam największą popularność. Dokładna analiza tych działań może być źródłem dobrych praktyk, które pozwolą udoskonalić kanały na Facebooku oraz Instagramie, a także stworzyć ciekawy profil na TikToku.

Na koniec warto podkreślić, że treści powinny być dostosowane do oczekiwań i stylu komunikacji młodych odbiorców, dla których media społecznościowe są naturalnym środowiskiem. Jednocześnie należy uwzględniać różnice kulturowe i społeczne, zwłaszcza w kontekście międzynarodowej współpracy oraz rekrutacji studentów z zagranicy.

Bibliografia

- Agozzino A. (2014), *Building and Maintaining Relationships through Social Media*, [w:] C.N. Stevenson, J.C. Bauer (red.), *Building Online Communities in Higher Education Institutions: Creating Collaborative Experience* (ss. 69–90), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-5178-4.ch004>.
- Aymerich-Franch L., Fedele M. (2016), *Students' Privacy Concerns on the Use of Social Media in Higher Education*, [w:] *Social Media and Networking: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (ss. 1963–1984), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8614-4>.
- Bartosik-Purgat M., Filimon N., Kiygi-Calli M. (2017), *Social Media and Higher Education – An International Perspective*, „Economics and Sociology”, 10(1), 181–191, <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-1/13>.
- Benson V., Morgan S. (2015), *Measuring the Social Impact: How Social Media Affects Higher Education Institutions*, [w:] V. Benson, S. Morgan (red.), *Implications of Social Media Use in Personal and Professional Settings* (ss. 174–191), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7401-1.ch009>.

- Brauer C., Bernroider E.W.N. (2015), *Social Media Analytics with Facebook – The Case of Higher Education Institutions*, [w:] F. Fui-Hoon Nah, Ch. Tan (red.), *HCI in Business. HCIB 2015. Lecture Notes in Computer Science* (ss. 3–12), Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-319-20895-4_1.
- Bullock A.N., Colvin A.D., Sebrena J.M. (2023), *Using Social Media to Teach Advocacy to Students*, [w:] D. Guralnick, M.E. Auer, A. Poce (red.), *Innovative Approaches to Technology-Enhanced Learning for the Workplace and Higher Education. TLIC 2022, Lecture Notes in Networks and Systems*, 581 (ss. 97–103), Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-031-21569-8_9.
- Clark M., Fine M.B., Scheuer C.-L. (2017), *Relationship quality in higher education marketing: the role of social media engagement*, „Journal of Marketing for Higher Education”, 27(1), 40–58, <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1269036>.
- Cohen I., Salaber J. (2015), *Social Media and Higher Education: Direct and Indirect Marketing*, [w:] N. Hajli (red.), *Handbook of Research on Integrating Social Media into Strategic Marketing* (ss. 167–186), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8353-2.ch011>.
- Cordero-Gutiérrez R., Lahuerta-Otero E. (2019), *Leveraging Knowledge Management to Promote Higher Education Programs Using Paid Social Media*, [w:] L. Uden, I.H. Ting, J. Corchado (red.), *Knowledge Management in Organizations. KMO 2019, Communications in Computer and Information Science*, 1027 (ss. 317–323), Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-030-21451-7_27.
- Cordero-Gutiérrez R., Lahuerta-Otero E. (2020), *Social media advertising efficiency on higher education programs*, „Spanish Journal of Marketing – ESIC”, 24(2), 247–262, <https://doi.org/10.1108/SJME-09-2019-0075>.
- Cuevas A., Kohle F. (2015), *Social Media: Changing the Way We Teach and Changing the Way We Learn*, [w:] J.P. Sahlin (red.), *Social Media and the Transformation of Interaction in Society* (ss. 15–23), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8556-7>.
- Figueira Á. (2018a), *Uncovering Social Media Content Strategies for Worldwide Top-Ranked Universities*, „Procedia Computer Science”, 138, 663–670, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.088>.
- Figueira Á. (2018b), *A Three-Step Data-Mining Analysis of Top-Ranked Higher Education Institutions' Communication on Facebook*, [w:] F.J. Gracia-Peñalvo (red.), *TEEM'18: Proceedings of the Sixth International Conference on Technological*

- Ecosystems for Enhancing Multiculturality* (ss. 923–929), Association for Computing Machinery, New York, <https://doi.org/10.1145/3284179.3284342>.
- Fuchs K. (2022), *An Exploratory Interview Study About Student Perceptions of Using Social Media to Facilitate Their Undergraduate Studies*, „Frontiers in Education”, 7, 1–8, <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.834391>.
- Halaweh M., Elbahi M., Kamel A., Kabha R., Yousef R. (2020), *Exploring the Use of Social Media Platforms by Public Universities*, „International Journal of Web Portals”, 12(2), 41–56, <https://doi.org/10.4018/IJWP.2020070103>.
- Huang R., Spector J.M., Yang J. (2019), *Social Learning Perspective of Educational Technology*, [w:] R. Huang, J.M. Spector, J. Yang (red.), *Educational Technology. Lecture Notes in Educational Technology* (ss. 107–122), Springer, Singapore, https://doi.org/10.1007/978-981-13-6643-7_7.
- Jansen J., Aldous K., Salminen J., Almerexhi H., Jung Sg. (2024), *The Foundations of Social Media Analytics*, [w:] J. Jansen, K. Aldous, J. Salminen, H. Almerexhi, Sg. Jung (red.), *Understanding Audiences, Customers, and Users via Analytics, Synthesis Lectures on Information Concepts, Retrieval, and Services* (ss. 11–18), Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-031-41933-1_2.
- Kane G.C., Alavi M., Labianca G., Borgatti S.P. (2014), *What's Different About Social Media Networks? A Framework and Research Agenda*, „MIS Quarterly”, 38(1), 275–303, <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.1.13>.
- Kaplan A.M., Haenlein M. (2011), *Two Hearts in Three-quarter Time: How to Waltz the Social Media/Viral Marketing Dance*, „Business Horizons”, 54(3), 253–263, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.006>.
- Keegan B.J., Rowley J. (2017), *Evaluation and decision making in social media marketing*, „Management Decision”, 55(1), 15–31, <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0450>.
- Kumar V., Nanda P. (2019), *Social Media in Higher Education: A Framework for Continuous Engagement*, „International Journal of Information and Communication Technology Education”, 15(1), 97–108, <https://doi.org/10.4018/IJICTE.2019010107>.
- Kumar V., Ramakrishnan R. (2020), *Social Media by Indian Universities – Does it convince or confuse International Students in University Choice?*, „International Journal of Higher Education”, 9(5), 167–180, <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n5p167>.
- Kurniawan Y., Tandiawan J., Riyadi A., Luhukay D., Marion E.C. (2023), *The Role of Social Media Analytics at Indonesian Schools (A Case Study Approach)*,

- [w:] 2023 *8th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR)* (ss. 774–778), Thai-Nichi Institute of Technology, Bangkok, Thailand, <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147718>.
- Le T.D., Dobeles A.R., Robinson L.J. (2019), *Information sought by prospective students from social media electronic word-of-mouth during the university choice process*, „Journal of Higher Education Policy and Management”, 41(1), 18–34, <https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1538595>.
- Leng H.K., Leng D. (2015), *Marketing Higher Educational Institutions on Social Network Sites*, [w:] Information Resources Management Association (red.), *Marketing and Consumer Behavior: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (ss. 2169–2182), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7357-1.ch107>.
- Li K.C., Wong B.T.-M. (2020), *Social Media in Higher Education: A Review of Their Uses, Benefits and Limitations*, [w:] L.-K. Lee, L.H. U, F.L. Wang, S.K.S. Cheung, O. Au, K.C. Li (red.), *Technology in Education. Innovations for On-line Teaching and Learning. ICTE 2020. Communications in Computer and Information Science* (ss. 248–257), 1302, Springer, Singapore, https://doi.org/10.1007/978-981-33-4594-2_21.
- Li K.C., Wong B.T.-M. (2021), *The Opportunities and Challenges of Social Media in Higher Education: A Literature Review*, „SN Computer Science”, 2(6), 455, <https://doi.org/10.1007/s42979-021-00857-5>.
- Maresova P., Hruška J., Kuca K. (2020), *Social Media University Branding*, „Education Sciences”, 10(3), 74, <https://doi.org/10.3390/educsci10030074>.
- Mavuso N., Manquma A., Aruleba K. (2022), *Impact of Social Media on Student's Academic Performance in Higher Education Institution*, [w:] M. Cunningham, P. Cunningham (red.), *2022 IST-Africa Conference (IST-Africa) Proceedings* (ss. 1–8), IEEE, Ireland, <https://doi.org/10.23919/IST-Africa56635.2022.9845516>.
- Miller I., Bliss T. (2021), *Effective social media strategy for collegiate aviation programs*, „Collegiate Aviation Review International”, 39(2), 258–265, <https://doi.org/10.22488/okstate.22.100244>.
- Mount M., Martinez M. (2014), *Social Media: A Tool for Open Innovation*, „California Management Review”, 56(4), 124–143, <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.4.124>.
- Oliveira L.G. (2020), *A Framework for the Development of Social Media Content Strategies for Higher Education Institutions*, „Estudos em Comunicação”, 30, 21–48, <https://doi.org/10.25768/20.04.03.30.02>.

- Pâtruț M., Pâtruț B. (2013), *Social Media in Higher Education: Teaching in Web 2.0*, IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-2970-7>.
- Perikos I., Grivokostopoulou F., Kovas K., Hatzilygeroudis I. (2016), *Exploring the Educational Capabilities of Social Media in High Schools*, [w:] J. Uhomoibhi, G. Costagliola, S. Zvacek, B.M. McLaren (red.), *Proceedings of the 8th International Conference on Computer Supported Education – Volume 2; CSEDU* (ss. 240–248), Science and Technology Publications, Lda, Setúbal, <https://doi.org/10.5220/0005810502400248>.
- Peruta A., Shields A.B. (2017), *Social media in higher education: understanding how colleges and universities use Facebook*, „Journal of Marketing for Higher Education”, 27(1), 131–143, <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1212451>.
- Rezaei D.F., Ritter N.L. (2018), *Social Media in Education: Gains in Student Learning and Instructor Best Practices*, [w:] *Social Media in Education: Breakthroughs in Research and Practice* (ss. 12–33), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5652-7.ch002>.
- Saikia P., Barman H. (2023), *A Systematic Analysis of Higher Educational Content Over Social Media for Engagement Optimization*, „Review of Marketing Science”, 21(1), 77–110, <https://doi.org/10.1515/roms-2022-0050>.
- Saleem M., Khan S.A., Al Shamsi I.R., Magd H. (2023), *Digital Marketing Through Social Media Best Practices: A Case Study of HEIs in the GCC Region*, [w:] A. Naim, V.A. Devi (red.), *Global Applications of the Internet of Things in Digital Marketing* (ss. 17–30), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8166-0.ch002>.
- Sandoval-Almazan R., Romero-Romero A., Valle-Cruz D., Guadarrama-Chavez A. (2014), *Social media effect inside university communication: a Mexican case*, [w:] 2014 *International Conference on Education Technologies and Computers (ICETC)* (ss. 110–114), IEEE, Łódź, <https://doi.org/10.1109/ICETC.2014.6998911>.
- Sandvig J.C. (2016), *The role of social media in college recruiting*, „International Journal of Web Based Communities”, 12(1), 23–34, <https://doi.org/10.1504/IJWBC.2016.074273>.
- Schoeman L., Eybers S. (2023), *Social Media in Support of Higher Education Teaching and Learning: A Systematic Literature Review*, [w:] K. Arai (red.), *Intelligent Computing, SAI 2023, Lecture Notes in Networks and Systems* (ss. 865–872), 711, Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-031-37717-4_56.

- Sharma A., Kaushal S., Fulzele R., Kumari T. (2022), *Role of Social Media in Engaging Students: Perspectives from Higher Education*, [w:] 2022 8th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS) (ss. 1683–1686), IEEE, Coimbatore, India, <https://doi.org/10.1109/ICACCS54159.2022.9785228>.
- Shields A.B., Peruta A. (2019), *Social media and the university decision. Do prospective students really care?*, „Journal of Marketing for Higher Education”, 29(1), 67–83, <https://doi.org/10.1080/08841241.2018.1557778>.
- Simmons J.C. (2018), *The Role of Social Media in the Globalized World of Education*, [w:] *Social Media in Education: Breakthroughs in Research and Practice* (ss. 56–72), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5652-7.ch004>.
- Smolak L.E., Balonas S., Ruão T. (2020), *Public relations strategies in social media: analysis of campaigns for social change in the education sector in Spain and Portugal*, „Comunicação e sociedade”, Special Issue, 175–195, [https://doi.org/10.17231/comsoc.0\(2020\).2746](https://doi.org/10.17231/comsoc.0(2020).2746).
- Stich V., Emonts-Holley R., Senderek R. (2015), *Social Media Analytics in Customer Service: A Literature Overview – An Overview of Literature and Metrics Regarding Social Media Analysis in Customer Service*, [w:] V. Monfort, K.-H. Krempels, T.A. Majchrzak, Ž. Turk (red.), *Proceedings of the 11th International Conference on Web Information Systems and Technologies WEBIST – Volume 1* (ss. 335–344), SciTePress, Setúbal, Portugalia, <https://doi.org/10.5220/0005413003350344>.
- Turnbull S., Jenkins S. (2016), *Why Facebook Reactions are good news for evaluating social media campaigns*, „Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice”, 17, 156–158, <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.56>.
- Tuten T., Ashley C., Oliver J. (2015), *Social Media Applications for Marketing Educators*, [w:] M.C. Dato-on (red.), *The Sustainable Global Marketplace. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*, Springer, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-319-10873-5_4.
- Wohleb E., Skinner L., Witte M.M. (2018), *Examining the benefits of integrating social media into the classroom*, [w:] *Social Media in Education: Breakthroughs in Research and Practice* (ss. 1–11), IGI Global, Hershey, PA, <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5652-7.ch001>.
- Woods K., Gomez M., Arnold M. (2019), *Using Social Media as a Tool for Learning in Higher Education*, „International Journal of Web-Based Learning

and Teaching Technologies (IJWLTT)", 14(3), 1-14, <https://doi.org/10.4018/IJWLTT.2019070101>.

Xiong L., Alsadoon A., Maag A., Prasad P.W.C., Hoe L.S., Elchouemi A. (2018), *Rise of Social Media Marketing: A Perspective on Higher Education*, [w:] 2018 13th International Conference on Computer Science & Education (ICCSE) (ss. 1-6), IEEE, Colombo, Sri Lanka, <https://doi.org/10.1109/ICCSE.2018.8468683>.

Michał Pienias

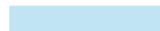
Uczelnia Łazarskiego w Warszawie

ORCID: 0000-0003-4931-3115

michal.pienias@lazarski.edu.pl

Rola *digital marketingu* w kształtowaniu wizerunku miasta atrakcyjnego turystycznie na przykładzie doświadczeń miasta postprzemysłowego: studium przypadku Wałbrzycha

The Role of Digital Marketing in Shaping the Image of a Tourist-Attractive City: A Case Study of the Post-Industrial City of Wałbrzych



Abstract: The purpose of this article is to analyze the role of digital marketing in the process of rebranding a post-industrial city, based on the experiences of the City of Wałbrzych. The theoretical section discusses the concepts of territorial marketing, tourism marketing, and place branding, with particular emphasis on the digital transformation of marketing communication in local government units. It also addresses the issue of the marginalization of post-industrial cities as a result of deindustrialization processes. The empirical section presents a case study of promotional activities carried out by the City of Wałbrzych, focusing on the use of digital marketing tools (social media, online campaigns, digital storytelling, narrative marketing, expert reports, and online loyalty programs) in the process of building a new city brand. The chapter demonstrates that digital marketing, when combined with revitalization processes and local development strategies, can serve as an effective tool

to counteract the marginalization of post-industrial cities by enhancing their visibility, tourist appeal, and social capital.

Keywords: digital marketing, territorial marketing, tourism marketing, place branding, post-industrial cities, marginalization, Wałbrzych

Wstęp

Współczesne miasta funkcjonują w warunkach nasilającej się konkurencji o zasoby niezbędne do rozwoju społeczno-gospodarczego. Rywalizacja ta obejmuje nie tylko kapitał ludzki, inwestycyjny czy instytucjonalny, lecz również uwagę turystów, mediów i interesariuszy zewnętrznych. Szczególnie silnie zjawisko to dotyka miast postprzemysłowych, które w wyniku procesów deindustrializacji utraciły swoje dominujące funkcje gospodarcze wraz z wieloma komponentami stabilności społecznej. Ośrodki takie borykają się z trwałymi skutkami transformacji systemowej, w tym z wysokim bezrobociem, depopulacją, degradacją infrastruktury i osłabieniem pozytywnego wizerunku w przestrzeni publicznej. W konsekwencji konieczne staje się tworzenie nowych narracji tożsamościowych oraz odbudowa atrakcyjności miast w wymiarze inwestycyjnym, społecznym i turystycznym.

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych i transformacja komunikacji publicznej sprawiły, że *digital marketing* stał się jednym z kluczowych narzędzi współczesnego marketingu terytorialnego. Media społecznościowe, kampanie internetowe, wirtualne narracje oparte na dziedzictwie kulturowym oraz narzędzia *storytellingu* pozwalają jednostkom samorządu terytorialnego prowadzić komunikację szybką, dwukierunkową i silnie zorientowaną na budowanie relacji. Dzięki temu możliwe jest kreowanie wizerunku miasta jeszcze przed fizyczną wizytą jego odbiorców, a także angażowanie społeczności lokalnej w procesy współtworzenia marki.

W kontekście miast postprzemysłowych *digital marketing* zyskuje szczególne znaczenie, pozwala bowiem integrować działania rewitalizacyjne o charakterze materialnym z równoległą cyfrową rekonstrukcją wizerunku. Obejmuje ona prezentowanie efektów przemian urbanistycznych oraz wzmacnianie narracji dotyczących nowych kierunków rozwoju miasta. Cyfrowe kanały komunikacji

umożliwiają odbudowę reputacji, przeciwdziałanie marginalizacji oraz budowanie kapitału symbolicznego, który odgrywa istotną rolę w zmianie percepcji miejsca jako atrakcyjnej przestrzeni do życia.

W niniejszym rozdziale podjęto próbę odpowiedzi na pytanie badawcze: „W jaki sposób narzędzia *digital marketingu* wpływają na kształtowanie wizerunku miasta postprzemysłowego jako atrakcyjnej destynacji turystycznej na przykładzie Wałbrzycha?” Przyjęta metodologia opiera się na analizie wtórnej danych zastanych (*desk research*), obejmującej literaturę przedmiotu z zakresu marketingu terytorialnego, marketingu turystycznego i *place branding* oraz materiały własne Urzędu Miasta Wałbrzycha. Wśród analizowanych źródeł znajdują się raporty oraz zasoby cyfrowe obejmujące kampanie marketingowe udostępnione przez Urząd Miasta Wałbrzycha. Zastosowanie metody *desk research* umożliwiło uchwycenie zarówno długookresowych trendów w zakresie komunikacji miasta, jak i identyfikację mechanizmów wpływających na zmianę jego wizerunku w przestrzeni medialnej i społecznej.

Celem pracy jest analiza roli *digital marketingu* w procesie transformacji wizerunkowej miasta postprzemysłowego na przykładzie doświadczeń Wałbrzycha. Analiza ta pozwala zrozumieć, w jaki sposób odpowiednio zaprojektowana strategia komunikacyjna może wspierać procesy rewitalizacyjne, zwiększać atrakcyjność turystyczną i inwestycyjną regionu oraz wzmacniać poczucie lokalnej tożsamości jego mieszkańców.

Charakterystyka marketingu terytorialnego – zagadnienia teoretyczne

Marketing terytorialny jest nierozdzielnie związany z pojęciem wizerunku, na rzecz którego prowadzone są działania promocyjne. Sam termin „wizerunek” może być jednak rozpatrywany w wielu odmiennych kontekstach. Figiel (2011, s. 83) definiuje go jako zbiór znaczeń, na podstawie których dany przedmiot jest znany, opisywany, zapamiętywany i wartościowany przez ludzi. Wizerunek może zatem odnosić się nie tylko do osób publicznych, lecz także do przedmiotów, konkretnych marek, wydarzeń oraz obszarów geograficznych. W marketingu stanowi on jedną z kluczowych kategorii z perspektywy opracowywania strategii, tworzenia spójnych treści oraz ich prezentowania w sposób zgodny z koncepcją tożsamościową danej marki lub produktu. W literaturze

przedmiotu można odnaleźć liczne ujęcia definicyjne wizerunku, zróżnicowane ze względu na podejścia badawcze autorów. Elementem wspólnym większości z nich jest jednak podkreślenie jego zewnętrznego charakteru. Ze względu na fakt, że działania marketingowe ukierunkowane są na dotarcie do możliwie szerokiego grona odbiorców i potencjalnych klientów, istotą tych procesów jest kształtowanie pozytywnych skojarzeń z danym produktem wśród uczestników otoczenia zewnętrznego. Zdaniem Płatka (2011, s. 34) wizerunek to sposób, w jaki konsumenci postrzegają markę, z kolei Tarczydło (2014, s. 347) wskazuje, że wizerunek jest wynikiem doświadczeń zmysłowych jednostki w kontaktach z marką. Witek i Kowalczyk (2011, s. 243) określają wizerunek jako charakterystykę firmy/produktu w oczach otoczenia – sposób, w jaki jest postrzegany, jakimi cechami jest przedstawiany i opisywany. Warto nadmienić, że determinantami wizerunku jednostki terytorialnej są następujące czynniki:

- psychologiczne – obejmujące m.in. uprzejmość i otwartość mieszkańców danego obszaru, poziom ich wykształcenia oraz tempo życia;
- unikatowe – czyli cechy charakterystyczne dla danego obszaru, np. zabytki, pomniki przyrody lub wysoki poziom rozwoju określonej gałęzi przemysłu;
- powszechne – wspólne dla wielu jednostek terytorialnych, takie jak dostępność sieciowych restauracji i sklepów czy warunki klimatyczne;
- funkcjonalne – odnoszące się do jakości życia mieszkańców, np. stan infrastruktury drogowej, poziom bezrobocia, dostępność placówek oświatowych oraz oferta kulturalna (Griszel 2015, s. 37).

Warto przybliżyć tutaj także samo pojęcie marketingu. Głównym celem działań marketingowych jest dotarcie do szerokiego grona odbiorców oraz kształtowanie pozytywnych postaw wobec określonego produktu. Ujęcie to ma jednak charakter uproszczony, gdyż marketing może być interpretowany wielowymiarowo, m.in. jako:

- narzędzie – rozumiane jako zbiór działań (np. prowadzenie kampanii reklamowych, organizacja wydarzeń promocyjnych czy obsługa kanałów sprzedaży) ukierunkowanych na realizację określonych celów;
- sposób myślenia – pozwalający na wyrażenie misji i wizji podmiotu oraz określenie jego wartości i zasad etycznych;
- funkcja (dział) – stanowiąca integralny element struktury organizacyjnej podmiotu (Düssel 2009, ss. 13–14).

W ujęciu ogólnym marketing terytorialny obejmuje wszelkie działania podejmowane w celu wspierania rozwoju danego obszaru. W bardziej precyzyjnym znaczeniu można go określić jako długookresową strategię ukierunkowaną na rozwój miasta, uwzględniającą zapotrzebowanie rynkowe, poziom konkurencyjności otoczenia oraz potrzeby i oczekiwania mieszkańców (Yezhova 2020, s. 128). W literaturze funkcjonuje również ujęcie akcentujące jego wymiar koncepcyjny, zgodnie z którym marketing terytorialny stanowi filozofię zarządzania rozwojem na danej przestrzeni (Stępowski 2015, ss. 16–17). Marketing jednostek terytorialnych w założeniu powinien opierać się na zasadach właściwych dla marketingu produktu, jednak praktyka wskazuje na ograniczoną adekwatność takiego podejścia. Wynika to przede wszystkim z trudności w jednoznacznym zdefiniowaniu podstawowych kategorii marketingowych, takich jak produkt, grupa docelowa, dystrybucja, cena czy promocja. Na sposób postrzegania marki terytorialnej wpływa bowiem wiele czynników, co utrudnia jednoznaczne określenie celów marketingu terytorialnego. Z uwagi na wieloaspektowy charakter funkcjonowania jednostek samorządowych, działania podejmowane na rzecz danego obszaru powinny obejmować m.in. rozwój turystyki, rekreacji, edukacji publicznej oraz ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko (Stępowski 2015, ss. 25–26).

W polskim ustawodawstwie wśród zadań własnych gminy i powiatu wskazuje się promocję danego obszaru (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 40; t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1526). Obowiązek prowadzenia działań promocyjnych dotyczy również poziomu województwa, gdyż polityka jego rozwoju powinna uwzględniać promocję walorów i możliwości rozwojowych regionu (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2094). Należy jednak podkreślić, że działań promocyjnych nie powinno się utożsamiać z budowaniem marki terytorialnej ani z samym marketingiem terytorialnym. Marketing terytorialny ma bowiem charakter długofalowy i wielowymiarowy, a jego celem jest strategiczne kreowanie marki, natomiast promocja pełni głównie funkcję informacyjną i stanowi jedynie jeden z elementów tej strategii (Stępowski 2015, s. 48).

Analizując marketing terytorialny, należy również zdefiniować pojęcie marki jednostki terytorialnej, na rzecz której prowadzone są działania marketingowe. Marka w ujęciu marketingowym pozostaje ściśle powiązana z wizerunkiem, gdyż buduje się ją na podstawie pozytywnych skojarzeń odbiorców. Z perspektywy zarządzania jednostką terytorialną stanowi ona rezultat działań brandingowych, obejmujących planowanie oraz komunikowanie tożsamości regionu,

co przekłada się na jego percepcję przez odbiorców. Marka terytorialna może być rozumiana zarówno jako spójna koncepcja miejsca, jak i jako jego obraz funkcjonujący w świadomości odbiorców, związany z określonymi wartościami kulturowymi i wizualnymi. Pojęcie to może odnosić się również do produktów wytwarzanych i oferowanych na danym obszarze (Griszel 2015, s. 32).

Działania marketingu terytorialnego ukierunkowane są na realizację szeregu zadań wynikających ze złożonych potrzeb gospodarczych jednostek terytorialnych. Do najważniejszych z nich zalicza się:

- analizę potrzeb i oczekiwań mieszkańców oraz potencjalnych inwestorów i migrantów;
- badanie otoczenia jednostki terytorialnej, w tym jej konkurencyjności;
- współpracę z innymi jednostkami samorządu terytorialnego oraz podmiotami prywatnymi;
- tworzenie wyspecjalizowanych struktur odpowiedzialnych za realizację strategii marketingowej (Manczak 2015, s. 84).

Marketing terytorialny odgrywa istotną rolę w rozwoju lokalnej gospodarki, ponieważ wpływa na sposób postrzegania danego obszaru. Przykładem ilustrującym tę zależność jest sektor turystyki. Skutecznie realizowane działania marketingowe kształtują pozytywny obraz miejsca, co zwiększa zainteresowanie potencjalnych odbiorców oraz prawdopodobieństwo wyboru danej lokalizacji jako celu podróży. Należy jednak podkreślić, że efekty marketingu terytorialnego mają charakter długookresowy i nie przynoszą natychmiastowych rezultatów – w przeciwieństwie do niektórych inwestycji technologicznych, które bezpośrednio oddziałują na jakość życia mieszkańców. Marketing terytorialny powinien zatem stanowić element szerszej strategii rozwoju lokalnego, której komplementarne działania mogą prowadzić do osiągnięcia istotnych korzyści.

Korzyści te można podzielić na dwie zasadnicze grupy: gospodarcze i społeczne. Do najważniejszych efektów w sferze gospodarczej należą: wzrost liczby turystów, rozwój sektora turystycznego, zwiększenie zainteresowania obszarem wśród inwestorów zewnętrznych, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej, rozwój współpracy krajowej i międzynarodowej, a także wzrost zainteresowania kulturą regionu, przekładający się na większą frekwencję w instytucjach kultury. Dodatkowo zalicza się tu wzmocnienie wizerunku obszaru w skali krajowej i międzynarodowej, zwiększenie atrakcyjności lokalnych produktów i usług,

wzrost zatrudnienia oraz podniesienie konkurencyjności jednostki terytorialnej (Brańka 2015, s. 68).

Do korzyści społecznych zalicza się natomiast: pozytywny odbiór jednostki terytorialnej jako miejsca sprzyjającego rozwojowi i osiedlaniu się, ograniczenie wpływu negatywnych przekazów medialnych na opinię publiczną, wzrost zaufania do władz lokalnych oraz zwiększenie zaangażowania mieszkańców w życie społeczne i ich gotowości do podejmowania działań na rzecz rozwiązywania problemów. Wskazuje się także na wzrost poczucia przynależności do wspólnoty lokalnej, ograniczenie skali migracji, wzrost liczby ludności oraz jej zróżnicowanie pod względem doświadczenia zawodowego i poziomu wykształcenia, a także podniesienie efektywności zarządzania jednostką terytorialną.

Wszystkie te działania przyczyniają się do rozwoju strategii marketingu terytorialnego, która stanowi uporządkowany zbiór celów formułowanych na podstawie przyjętej wizji rozwoju, do której dana jednostka terytorialna dąży. Obejmuje ona również identyfikację dostępnych zasobów i potencjału, a także narzędzi umożliwiających realizację założeń strategicznych. Ponadto strategia marketingu terytorialnego pełni funkcję planistyczną, wyznaczając harmonogram działań oraz ramy czasowe ich realizacji. Należy jednak podkreślić, że sama strategia nie ma charakteru sprawczego. Oznacza to, że jej opracowanie nie prowadzi automatycznie do wdrożenia działań ani do osiągnięcia zamierzonych efektów. Uzyskanie wymiernych rezultatów wymaga zaangażowania zasobów finansowych i organizacyjnych, charakterystycznych dla marketingu operacyjnego (Stępowski 2015, ss. 51–52).

Budowa strategii może przebiegać według dwóch podstawowych podejść. Pierwsze z nich jest poprzedzone diagnozą aktualnej sytuacji, stanowiącą podstawę do wyznaczenia wizji i celów. Drugie opiera się na uprzednio określonej wizji oraz celach rozwojowych jednostki terytorialnej. Przedstawione podejścia różnią się zasadniczo, a jednoznaczne wskazanie ich wyższości nie jest możliwe. Pierwsze z nich może prowadzić do ograniczeń na etapie koncepcyjnym, ponieważ analiza stanu obecnego wyznacza relatywnie sztywne ramy planowania. W sytuacji niskiego poziomu rozwoju marketingu terytorialnego istnieje ryzyko pomijania rozwiązań innowacyjnych, wymagających znacznych nakładów pracy i środków finansowych. Z kolei drugie podejście wiąże się z ryzykiem wyznaczenia celów nadmiernie ambitnych, których realizacja może okazać się niemożliwa ze względu na ograniczone zasoby jednostki terytorialnej. Uznaje się, że metoda ta jest mniej korzystna, gdyż ewentualne

niepowodzenie może skutkować stratami finansowymi oraz brakiem realizacji założeń strategicznych. Zastosowanie pierwszej koncepcji ogranicza ryzyko niewłaściwego doboru celów pod względem ich osiągalności. Przyjmuje się, że w najgorszym przypadku jednostka terytorialna zrealizuje mniej ambitną, lecz bardziej adekwatną do swoich uwarunkowań wizję (Griszel 2015, s. 48).

Zgodnie z przyjętym podejściem pierwszym etapem budowy strategii jest analiza stanu faktycznego. Powinna ona opierać się zarówno na źródłach wtórnych (archiwalnych), jak i na wynikach badań własnych, dotyczących np. rozpoznawalności marki terytorialnej w kontekście dotychczasowych działań promocyjnych. Do podstawowych czynności realizowanych na tym etapie należą:

- przeprowadzenie analizy SWOT jednostki terytorialnej, umożliwiającej identyfikację jej mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń;
- analiza wizerunku jednostki terytorialnej i jej konkurencji, obejmująca ocenę sposobu postrzegania danego obszaru na tle innych jednostek;
- identyfikacja czynników determinujących konkurencyjność, w tym elementów unikatowych i charakterystycznych dla danego obszaru.

Kolejnym etapem jest opracowanie koncepcji strategicznej, obejmującej określenie wizji oraz celów. Na tej podstawie, przy uwzględnieniu wyników analizy, formułowana jest strategia marketingu terytorialnego. Kluczowe znaczenie ma zdefiniowanie docelowej tożsamości marki, opartej na zasobach jednostki terytorialnej, takich jak infrastruktura czy kapitał ludzki. W odróżnieniu od marketingu produktów w marketingu terytorialnym nie jest możliwe jednoznaczne określenie grupy docelowej. Wynika to ze znacznej heterogeniczności odbiorców, różniących się m.in. poziomem wykształcenia, statusem materialnym czy potrzebami. Strategia powinna zatem uwzględniać możliwie szerokie spektrum interesariuszy, przy czym jej nadrzędnym celem jest wyznaczenie realistycznych i długookresowych kierunków rozwoju, odpowiadających potrzebom większości społeczeństwa (Braun 2008, s. 42).

Na etapie koncepcyjnym konieczne jest także określenie narzędzi realizacji strategii. Ich dobór zależy od wielu czynników, takich jak potencjał jednostki terytorialnej, poziom konkurencyjności czy unikatowość zasobów. Na tej podstawie opracowywany jest harmonogram działań oraz budżet przeznaczony na wdrożenie i realizację strategii. Ostatnim etapem jest implementacja założeń strategicznych, w ramach której następuje integracja działań strategicznych

i operacyjnych. Niezbędne jest powołanie podmiotu odpowiedzialnego za nadzór nad całym procesem. Działania operacyjne są ukierunkowane na budowę i wzmacnianie marki terytorialnej oraz zwiększanie jej rozpoznawalności, przez co stanowią instrument realizacji celów strategicznych (Griszel 2015, ss. 48–53).

Wielowymiarowość marketingu terytorialnego

Marketing terytorialny ma charakter wielowymiarowy, gdyż determinują go założenia strategiczne, a jednocześnie realizuje się go poprzez działania operacyjne. Strategia stanowi usystematyzowany zbiór celów oraz kierunków rozwoju jednostki terytorialnej, natomiast działania operacyjne bezpośrednio wpływają na stopień ich realizacji. Strategia zawiera również katalog potencjalnych narzędzi marketingowych, które mogą być wykorzystane w procesie realizacji celów. Ich dobór nie ma jednak charakteru obligatoryjnego, dlatego w celu optymalizacji działań zaleca się przeprowadzenie szczegółowej analizy uwzględniającej takie czynniki, jak: charakter komunikatu, dostępne zasoby finansowe i ludzkie oraz planowany horyzont czasowy projektu (Szromnik 2015, s. 105).

Pierwszym etapem realizacyjnym jest zwiększanie świadomości odbiorców poprzez przekazywanie informacji wynikających z założeń strategii. Kolejnym krokiem jest pogłębianie wiedzy, polegające na dostarczaniu bardziej szczegółowych i sprofilowanych treści dostosowanych do określonych grup odbiorców. Istotnym elementem jest również wzbudzanie zainteresowania, które warunkuje skuteczność działań marketingowych. Może ono być osiąganе m.in. poprzez eksponowanie unikatowych cech obszaru lub stosowanie niestandardowych form komunikacji. Ważnym komponentem jest także wizualizacja, rozumiana jako prezentacja korzyści związanych z danym obszarem w formie atrakcyjnych przekazów wizualnych, takich jak materiały filmowe, fotografie czy prezentacje multimedialne. Celem wskazanych faz jest realizacja założeń strategicznych przy wykorzystaniu instrumentów operacyjnych. Po osiągnięciu pożądanego efektu w postaci pozytywnego odbioru jednostki terytorialnej kluczowe staje się jego utrzymanie. Wymaga to konsekwentnego wdrażania deklarowanych działań oraz komunikowania ich efektów szerokiemu gronu odbiorców. Powtarzalność całego cyklu przyczynia się do utrwalenia pozytywnego wizerunku i wzmocnienia marki terytorialnej (Szromnik 2015, ss. 104–106).

Wybrane narzędzia marketingu terytorialnego

W ramach marketingu terytorialnego wyróżnia się wiele interesujących działań, takich jak komunikacja w *social media*, promocja, organizacja wydarzeń oraz *city placement*.

Media społecznościowe stanowią obecnie istotny kanał komunikacji marketingowej, co wynika z ich globalnego zasięgu oraz liczby użytkowników. Platformy takie jak Facebook, X (dawny Twitter), Instagram czy TikTok skupiają miliardy użytkowników, co czyni je efektywnym narzędziem komunikacji z odbiorcami na skalę międzynarodową (Spyra 2021, s. 85). Ich zaletą jest możliwość publikowania treści w zróżnicowanych formatach, takich jak materiały wideo, zdjęcia, teksty czy nagrania audio, co zwiększa potencjał oddziaływania komunikatów marketingowych. Ponadto media społecznościowe charakteryzują się wysokim poziomem interaktywności, przejawiającym się w aktywności użytkowników, takiej jak zamieszczanie komentarzy czy reakcje na publikowane treści (Manczak 2015, s. 84). Umożliwia to współtworzenie wizerunku jednostki terytorialnej przez odbiorców oraz dostarcza cennych informacji zwrotnych, które mogą być wykorzystane w procesie doskonalenia działań marketingowych.

Promocja z kolei stanowi kluczowe narzędzie marketingu terytorialnego, obejmujące działania ukierunkowane na prezentację walorów jednostki terytorialnej. Może ona przyjmować różnorodne formy, które klasyfikuje się m.in. według następujących kryteriów: jawności przekazu (jawna/ukryta), czasu trwania (ciągła/doraźna), zasięgu (masowa/jednostkowa), formy (słowna/obrazowa), zakresu oddziaływania (wewnętrzna/zewnętrzna), środowiska realizacji (realna/wirtualna), sposobu komunikacji (pośrednia/bezpośrednia), liczby wykorzystywanych instrumentów (jednorodnawowa/wielorodnawowa), przedmiotu odniesienia (oparta na zasobach istniejących lub potencjalnych), charakteru przekazu (faktograficzna/emocjonalna) i finansowania (odpłatna/nieodpłatna) (Szromnik 2015, ss. 102–103). Dobór narzędzi promocyjnych powinien uwzględniać możliwości finansowe i organizacyjne jednostki terytorialnej, jej specyfikę oraz – w miarę możliwości – charakterystykę odbiorców komunikatu.

Organizacja wydarzeń stanowi kolejną skuteczną formę promocji. Jednostki samorządu terytorialnego organizują liczne inicjatywy, takie jak pikniki naukowe, festyny czy koncerty, które służą promocji działań lokalnych oraz integracji społeczności (Stępowski 2015, s. 115). Wydarzenia o charakterze cyklicznym,

choć atrakcyjne dla mieszkańców, mają ograniczony potencjał przyciągania odbiorców spoza regionu. Z tego względu szczególne znaczenie mają inicjatywy unikatowe, wyróżniające się na tle innych przedsięwzięć. Przykładem są duże imprezy masowe, których organizacja często odbywa się przy współpracy sektora publicznego i prywatnego. Tego rodzaju przedsięwzięcia przyczyniają się nie tylko do generowania dochodów, lecz także do budowy pozytywnego wizerunku jednostki terytorialnej.

City placement – rozumiany jako lokowanie jednostki terytorialnej w produkcjach audiowizualnych – stanowi kolejne narzędzie marketingu terytorialnego. Polega on na prezentowaniu określonego miejsca w filmach, serialach czy teledyskach w celu zwiększenia jego rozpoznawalności oraz atrakcyjności turystycznej. Realizacja *city placement* opiera się na współpracy pomiędzy jednostką samorządu terytorialnego a twórcami produkcji i może obejmować różne formy wsparcia, takie jak udostępnianie lokacji czy organizacja zaplecza logistycznego. Proces wdrażania tego narzędzia obejmuje m.in. określenie celów promocyjnych, identyfikację potencjału marketingowego, wybór partnerów, negocjacje warunków współpracy oraz ocenę efektów przedsięwzięcia (Szromnik 2015, s. 118). *City placement* różni się od tradycyjnych form reklamy przede wszystkim trwałości oddziaływania. Produkcje audiowizualne, w przeciwieństwie do reklam, mogą być odtwarzane wielokrotnie, co zwiększa ich długookresowy wpływ na odbiorców. Efektywność tego narzędzia wynika również ze specyfiki odbioru treści. Widzowie angażują się w oglądane produkcje, co sprzyja większej uwadze poświęcanej prezentowanym lokalizacjom, a w konsekwencji rośnie prawdopodobieństwo zainteresowania danym miejscem (Szromnik 2015, s. 125).

Jako działanie uzupełniające marketing należy wskazać również *public relations* (PR). Działania te, rozumiane jako komunikacja z mediami i społeczeństwem, dopełniają strategię rozwoju regionu. Potwierdza to obecność wyspecjalizowanych stanowisk odpowiedzialnych za relacje z mediami w strukturach administracji samorządowej. Narzędzie to umożliwia dotarcie do szerokiego grona odbiorców za pośrednictwem różnych kanałów komunikacji, takich jak telewizja, media społecznościowe, prasa czy radio (Stępowski 2015, s. 102).

Nowym wyzwaniem w *digital marketingu* jest i będzie wykorzystanie sztucznej inteligencji, która – jak zauważają autorzy – stanowi jedną z najważniejszych innowacji ostatnich lat oraz integralny element współczesnego życia i technologii (Spyra, Pyjas 2023, s. 79). W marketingu i komunikacji marketingowej

jest ona wykorzystywana m.in. do automatyzacji powtarzalnych zadań, takich jak e-mail marketing czy tworzenie postów w mediach społecznościowych. Służy również do analizowania dużych ilości złożonych i różnorodnych danych o klientach, wnioskowania, a także generowania i redagowania spersonalizowanych treści dla poszczególnych odbiorców. Technologia ta umożliwia ponadto łatwą modyfikację treści, tworzenie grafik reklamowych i produktowych czy wykorzystanie chatbotów do komunikowania się z klientami w czasie rzeczywistym. Te komercyjne doświadczenia można wykorzystać w marketingu terytorialnym w celu sprawniejszej komunikacji z interesariuszami.

Marginalizacja miast postprzemysłowych a potrzeba cyfrowej transformacji na przykładzie doświadczeń miasta Wałbrzycha

Procesy deindustrializacji doprowadziły do głębokiego kryzysu społeczno-ekonomicznego w wielu miastach postprzemysłowych, przejawiającego się wysokim poziomem bezrobocia, depopulacją, degradacją przestrzeni postprzemysłowych oraz spadkiem atrakcyjności inwestycyjnej (Roberts 2017, ss. 15–19). Marginalizacja tego typu ośrodków implikuje konieczność wdrażania nowych strategii komunikacyjnych, integrujących działania rewitalizacyjne w wymiarze materialnym z cyfrową rekonstrukcją wizerunku. W tym kontekście *digital marketing* pełni szereg istotnych funkcji, w szczególności poprzez kształtowanie narracji dotyczącej transformacji miasta oraz jego przyszłości, prezentowanie efektów rewitalizacji w środowisku mediów cyfrowych, tworzenie wirtualnych doświadczeń (np. spacerów 360°, materiałów wideo, aplikacji mobilnych) oraz wzmacnianie kapitału społecznego poprzez komunikację skierowaną do mieszkańców.

Zastosowanie powyższych narzędzi umożliwia nie tylko promocję miasta jako atrakcyjnej destynacji turystycznej, lecz również aktywizację społeczności lokalnej w procesach rewitalizacyjnych i marketingowych. W konsekwencji zwiększa się skuteczność działań z zakresu *place branding* oraz marketingu terytorialnego (Zenker 2011, ss. 46–52). Integracja *digital marketingu* z polityką rozwoju lokalnego umożliwia miastom postprzemysłowym osiągnięcie szeregu korzyści, w tym zmianę negatywnego wizerunku, zwiększenie rozpoznawalności w skali krajowej i międzynarodowej, przyciąganie turystów i inwestorów oraz budowanie lokalnego kapitału społecznego w oparciu o marketing relacyjny.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że strategiczne wykorzystanie mediów cyfrowych, *storytellingu* oraz kampanii online jest szczególnie efektywne w procesach rewitalizacji obiektów postprzemysłowych i kreowania nowych produktów turystycznych (Kavaratzis, Hatch 2013, ss. 69–72). Umożliwia ono bowiem wielokanałowe i angażujące przedstawienie historii regionu (Merrilees i in. 2012, s. 1047).

Miasto Wałbrzych przez ponad dwa stulecia rozwijało się jako ośrodek górnictwa węgla kamiennego. Likwidacja kopalń w latach 90. XX wieku doprowadziła do głębokiego kryzysu społeczno-ekonomicznego. Przed 2015 rokiem Wałbrzych funkcjonował w przestrzeni medialnej jako przestrzeń zdegradowana i dotknięta strukturalnym bezrobociem. W „Raporcie o stanie miasta” z 2011 roku wskazywano na utrzymujący się od ponad dwóch dekad kryzys. Dodatkowo wizerunek miasta był osłabiany przez doniesienia medialne dotyczące nieprawidłowości wyborczych z 2010 roku, co wzmacniało negatywną narrację.

W odpowiedzi na te wyzwania podjęto działania zmierzające do dywersyfikacji struktury gospodarczej miasta, w których istotną rolę odegrał rozwój turystyki kulturowej oraz postindustrialnej. Do kluczowych elementów nowej oferty turystycznej należą m.in. Zamek Książ, Stara Kopalnia – Centrum Nauki i Sztuki oraz Palmiarnia w Wałbrzychu. Proces rewitalizacji obiektów postprzemysłowych został powiązany z intensywną komunikacją cyfrową, eksponującą transformację miasta z ośrodka górniczego w przestrzeń kultury, turystyki i rekreacji. Władze miejskie prowadziły działania promocyjne obejmujące zarówno obiekty turystyczne, jak i wydarzenia kulturalne, coraz częściej wykorzystując narzędzia *digital marketingu*. W tym kontekście szczególne znaczenie mają trzy przykłady działań marketingowych, które ilustrują różne modele wykorzystania środowiska cyfrowego w procesie budowania wizerunku miasta.

Kampania „Miasto z widokami”, realizowana w 2022 roku, stanowi przykład zintegrowanej komunikacji marketingowej z silnym komponentem cyfrowym. Jej istotą było repositionowanie Wałbrzycha – od miasta postrzeganego przez pryzmat dziedzictwa górniczego do ośrodka oferującego wysoką jakość życia oraz atrakcyjne warunki inwestycyjne. Kluczowym elementem strategii był marketing treści (*content marketing*) oparty na raporcie eksperckim dotyczącym jakości życia, który pełnił funkcję merytorycznego uzasadnienia przekazu promocyjnego (Miasto Wałbrzych 2022a). Treści kampanii były dystrybuowane za pośrednictwem mediów społecznościowych, takich jak Facebook i Instagram, co umożliwiło prowadzenie narracji opartej na wizualnym *storytellingu*

oraz budowanie szerokiego zasięgu komunikacyjnego. Struktura komunikacji opierała się na wyodrębnionych filarach tematycznych (życie, praca, inwestycje, wypoczynek), co wskazuje na świadome projektowanie architektury treści. Kampania obejmowała również działania w mediach online, w tym reklamy *display*, i wpisywała się w model *omnichannel*. Istotnym komponentem tego projektu był także *digital employer branding*, realizowany we współpracy z przedsiębiorstwami działającymi na terenie miasta (Miasto Wałbrzych 2022b).

Program „Kocham Wałbrzych”, wdrożony w 2024 roku, reprezentuje podejście oparte na marketingu relacyjnym i *internal place branding*. Jego centralnym elementem jest system Karty Mieszkańca oparty na platformie cyfrowej oraz aplikacji mobilnej. Narzędzia te umożliwiają rejestrację użytkowników, zarządzanie kontem oraz korzystanie z oferowanych benefitów (karta.walbrzych.eu 2024). Program integruje ofertę usług miejskich oraz partnerów prywatnych, tworząc cyfrowy ekosystem korzyści dostępnych dla mieszkańców. Wdrożenie to wpisuje się w logikę programów lojalnościowych oraz zarządzania doświadczeniem użytkownika (*user experience*), a pełna digitalizacja procesu – od rejestracji po korzystanie z usług – wskazuje na zastosowanie narzędzi *mobile marketingu* oraz projektowania ścieżki użytkownika (*user journey*) (Urząd Miejski w Wałbrzychu 2024). Komunikacja programu realizowana jest również w kanałach cyfrowych, w tym w mediach społecznościowych, a skala wdrożenia, liczona w dziesiątkach tysięcy użytkowników (ponad 30 tys. wydanych kart), potwierdza skuteczność wykorzystania narzędzi cyfrowych w budowaniu relacji między władzami miasta a mieszkańcami (dziennik.walbrzych.pl 2025).

Odmienny charakter ma przypadek narracji wokół tzw. „złotego pociągu” z lat 2015–2016, który można interpretować jako przykład spontanicznego wykorzystania mechanizmów *digital marketingu*, w szczególności efektu *earned media*. W 2015 roku światowe media obieła informacja o domniemanym odnalezieniu pancernego pociągu ukrytego pod koniec II wojny światowej w rejonie Zamku Książ. Wydarzenie to wygenerowało bezprecedensową ekspozycję medialną miasta, prowadząc do globalnego rozpowszechnienia informacji za pośrednictwem mediów cyfrowych. Intensywna obecność w serwisach informacyjnych oraz dynamiczna dystrybucja treści w mediach społecznościowych doprowadziły do efektu wiralowego, wzmacnianego przez *storytelling* oparty na tajemnicy, historii i emocjach. Z perspektywy marketingowej kluczowe znaczenie miała skala publikacji – wartość ekwiwalentu reklamowego (AVE) szacowano na około 500 mln złotych, co wskazuje na ogromny potencjał promocyjny

wydarzenia. W latach 2015–2016 miasto wykorzystało globalne zainteresowanie legendą „złotego pociągu”, związaną z kompleksem podziemnym w rejonie Zamku Książ, w celu budowania międzynarodowej rozpoznawalności. Intensywna obecność w mediach cyfrowych, wykorzystanie hashtagów, materiałów wideo oraz działań PR przełożyły się na znaczący wzrost widoczności miasta oraz ruchu turystycznego¹. Przypadek ten potwierdza skuteczność marketingu narracyjnego w środowisku cyfrowym, opartego na emocjach, tajemnicy oraz historycznym kontekście przekazu.

Analiza jakościowa przekazów medialnych wskazuje na istotną zmianę tonu publikacji o Wałbrzychu. Ośrodek ten, wcześniej postrzegany jako miasto zdegradowane, po przeprowadzonych kampaniach zaczął być przedstawiany jako przestrzeń o wysokim potencjale turystycznym, związanym z historią i tajemnicą. Na podstawie odpowiedzi otrzymanych w toku badań od przedstawicieli administracji lokalnej ustalono, że dziennikarze powracający do miasta po kilku latach dostrzegali postępujące procesy rewitalizacyjne, poprawę infrastruktury oraz dynamikę zmian urbanistycznych. W konsekwencji w dyskursie medialnym utrwaliła się narracja o „mieście w transformacji”. Publikacje rankingowe, w tym zestawienia wskazujące Wałbrzych jako jedno z najszybciej zmieniających się miast, dodatkowo wzmacniały nowy wizerunek ośrodka jako dynamicznie rozwijającej się przestrzeni. Z perspektywy długookresowego rozwoju szczególne znaczenie ma wymiar tożsamościowy zachodzących zmian. Jednym z kluczowych efektów analizowanych wydarzeń była zmiana postrzegania miasta przez jego mieszkańców. Jak wynika z analiz, skuteczna transformacja wizerunkowa wymaga zarówno poprawy percepcji zewnętrznej, jak i wzmocnienia identyfikacji wewnętrznej (*internal place branding*). W tym ujęciu „złoty pociąg” można interpretować jako katalizator odbudowy kapitału symbolicznego miasta. Tożsamość mieszkańców, wcześniej obciążona negatywnymi stereotypami związanymi z upadkiem przemysłu, uległa stopniowej redefinicji w kierunku narracji o mieście rozpoznawalnym i obecnym w globalnym obiegu medialnym.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować następujące wnioski: po pierwsze, efekty wizerunkowe miały charakter bezprecedensowy w historii miasta, co przejawiało się wzrostem liczby turystów oraz przedstawicieli mediów; po drugie, nastąpiła istotna zmiana narracji medialnej od

¹ Dane pochodzące z UM Wałbrzycha.

dyskursu kryzysowego do narracji transformacyjnej; po trzecie, wydarzenie przyczyniło się do wzrostu kapitału symbolicznego miasta i patriotyzmu lokalnego, wywołując efekt tożsamościowy wśród mieszkańców.

W kontekście badań nad *digital marketingiem* miast przykład Wałbrzycha stanowi przykład sytuacji, w której nieplanowane wydarzenie medialne stało się impulsem do globalnej ekspozycji wizerunkowej oraz zmiany percepcji miasta.

Podsumowanie

Celem pracy była analiza roli *digital marketingu* w procesie transformacji wizerunkowej miasta postprzemysłowego na przykładzie doświadczeń Urzędu Miasta Wałbrzycha.

Miasta postprzemysłowe, takie jak Wałbrzych, stoją wobec złożonych wyzwań wynikających z długotrwałych procesów deindustrializacji. Prowadzą one do marginalizacji społeczno-ekonomicznej, utraty dotychczasowej tożsamości oraz osłabienia konkurencyjności w skali regionalnej i krajowej. W warunkach tych dynamicznie zmieniających się uwarunkowań kluczowego znaczenia nabiera wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji. Pozwalają one na odbudowę wizerunku i tworzenie nowej narracji o mieście. Przeprowadzona analiza potwierdza, że *digital marketing* stanowi obecnie jeden z najskuteczniejszych instrumentów wspierających procesy transformacji wizerunkowej i rewitalizacyjnej miast dotkniętych skutkami przemian strukturalnych. W przypadku Wałbrzycha narzędzia *digital marketingu* okazały się szczególnie efektywne dzięki możliwościom, jakie stwarzają współczesne media cyfrowe w zakresie precyzyjnego targetowania odbiorców, tworzenia angażujących narracji, wizualizacji efektów rewitalizacji oraz budowania pozytywnych skojarzeń z miastem. Analiza kampanii „Miasto z widokami”, programu „Kocham Wałbrzych” czy wykorzystania globalnego zainteresowania legendą „złotego pociągu” pokazuje, że odpowiednio zaprojektowana komunikacja cyfrowa może generować zarówno krótkoterminowe efekty wizerunkowe, jak i długookresowe zmiany w percepcji miasta. Sukces tych działań wynika w dużej mierze z ich spójności z procesami rewitalizacji materialnej oraz ze strategiczną orientacją na budowę kapitału symbolicznego i społecznego.

Wyniki przeprowadzonej analizy dowodzą również, że *digital marketing* może stanowić narzędzie przeciwdziałania marginalizacji poprzez wzmacnianie

rozpoznawalności miasta w przestrzeni krajowej i międzynarodowej, kreowanie atrakcyjnych produktów turystycznych opartych na dziedzictwie kulturowym i postprzemysłowym, budowanie zaangażowanej społeczności lokalnej oraz zwiększanie poczucia tożsamości mieszkańców, a także tworzenie narracji transformacyjnej, zastępującej dotychczasową narrację kryzysową oraz wspieranie lokalnych strategii rozwoju poprzez integrację komunikacji cyfrowej z działaniami operacyjnymi i strategicznymi.

Studium przypadku Wałbrzycha dowodzi zatem, że integracja narzędzi *digital marketingu* z polityką rozwoju lokalnego może znacząco przyczynić się do odbudowy wizerunku miasta, a w dalszej perspektywie – do zwiększenia jego atrakcyjności inwestycyjnej i turystycznej. Istotne jest przy tym, że działania te przynoszą wymierne korzyści nie tylko w sferze promocji zewnętrznej, ale również w budowaniu wewnętrznej spójności społecznej oraz wzmocnieniu identyfikacji mieszkańców z przestrzenią, w której żyją. Wałbrzych stanowi przykład miasta, które dzięki konsekwentnie realizowanej strategii komunikacji cyfrowej zdołało przejść od wizerunku ośrodka zdegradowanego ku obrazowi miasta dynamicznie zmieniającego się, rozwijającego nowe funkcje turystyczne, kulturowe i społeczne. Wyniki analizy potwierdzają, że *digital marketing*, stanowiący elastyczne, relacyjne i interaktywne narzędzie zarządzania marką miasta, pełni strategiczną rolę w procesach transformacji ośrodków postprzemysłowych i może być kluczowym komponentem współczesnego marketingu terytorialnego.

Bibliografia

- Brańka S. (2015), *Optymalizacja wydatków na promocję miast i regionów*, [w:] A. Szromnik (red.), *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia* (ss. 56–75), Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Legionowo.
- Braun E. (2008), *City marketing. Towards an integrated approach*, Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam.
- Düssel M. (2009), *Marketing w praktyce*, Wydawnictwo Edu BC Edukacja sp. z o.o., Warszawa.
- dziennik.walbrzych.pl (3 marca 2025), Wałbrzych. 30 tysięcy kart „Kocham Wałbrzych”, <https://dziennik.walbrzych.pl/walbrzych-30-tysiecy-kart-kocham-walbrzych/> (dostęp: 27.03.2026).

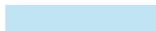
- Figiel A. (2011), *Czym jest wizerunek przedsiębiorstwa – próba zdefiniowania*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, 74, 83–95.
- Griszel W. (2015), *Marka jako instrument marketingu terytorialnego*, [w:] A. Szromnik (red.), *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia* (ss. 32–55), Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Legionowo.
- karta.walbrzych.eu (2024), *Portal Mieszkańca „Kocham Wałbrzych”*, <https://karta.walbrzych.eu/> (dostęp: 27.03.2026).
- Kavaratzis M., Hatch M.J. (2013), *The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory*, „Marketing Theory”, 13(1), 69–86, <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>.
- Manczak I. (2015), *Media społecznościowe w działalności marketingowej miast i regionów*, [w:] A. Szromnik (red.), *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia* (ss. 76–99), Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Legionowo.
- Merrilees B., Miller D., Herington C. (2012), *Multiple stakeholders and multiple city brand meanings*, „European Journal of Marketing”, 46(7–8), 1032–1047, <https://doi.org/10.1108/03090561211230188>.
- Miasto Wałbrzych (2022a), *Zielone miasto z widokami na dobrą pracę. Wałbrzych rusza z kampanią i prezentuje raport dotyczący jakości życia*, Polska Agencja Prasowa Media Room, <https://www.pap.pl/mediaroom/1469770%2Czielone-miasto-z-widokami-na-dobra-prace-walbrzych-rusza-z-kampania-i-prezentuje> (dostęp: 27.03.2026).
- Miasto Wałbrzych (2022b), *Wałbrzych startuje z kampanią wizerunkową „Miasto z widokami”*, PublicRelations.pl, https://publicrelations.pl/walbrzych-startuje-z-kampania-wizerunkowa-miasto-z-widokami/?utm_source=chatgpt.com (dostęp: 27.03.2026).
- Płatek T. (2011), *Marka i jej wizerunek*, „Zeszyty Naukowe Ruchu Studenckiego”, 2, 30–39.
- Roberts P. (2017), *The evolution, definition and purpose of urban regeneration*, [w:] P. Roberts, H. Sykes, R. Granger (red.), *Urban Regeneration* (wyd. 2), (ss. 9–43), SAGE Publications Ltd, Londyn, <https://doi.org/10.4135/9781473921788.n2>.
- Spyra Z. (2021), *Uwarunkowania wykorzystania potencjału mediów społecznościowych we współczesnej komunikacji marketingowej przedsiębiorstw*, [w:] H. Mruk, A. Sawicki (red.), *Marketing. Koncepcje i doświadczenia* (ss. 81–105), Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin.

- Spyra Z., Pyjas M. (2023), *Wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji (SI) w procesie komunikacji marketingowej a społeczna odpowiedzialność organizacji*, [w:] H. Mruk, A. Sawicki (red.), *Marketing. Koncepcje i doświadczenia* (ss. 75–101), Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin.
- Stępowski R. (2015), *Marketing terytorialny. Jak zbudować i wypromować markę miejscowości?*, Wydawnictwo Roster, Rawa Mazowiecka.
- Szromnik A. (2015), *City placement – nowy element w strategii zintegrowanej komunikacji marketingowej miast*, [w:] *Marketing terytorialny. Nowe obszary i narzędzia* (ss. 100–158), Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Legionowo.
- Tarczydło B. (2014), *Content marketing w budowaniu wizerunku marki w sieci: studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu”, 36, 343–354.
- Urząd Miejski w Wałbrzychu (2024), Karta Mieszkańca „Kocham Wałbrzych”. Oficjalny Serwis Miasta Wałbrzycha, <https://um.walbrzych.pl/pl/news/karta-mieszkanca-kocham-walbrzych> (dostęp: 27.03.2026).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1526.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2094.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 40.
- Witek J., Kowalczyk A. (2011), *Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa jako narzędzie pozycjonowania go na konkurencyjnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, 209, 242–253.
- Yezhova A. (2020), *Theoretical concept and definition of city marketing*, „Verejná Správa a Spoločnosť”, 21, 121–130, <https://doi.org/10.33542/VSS2020-1-08>.
- Zenker S. (2011), *How to catch a city? The concept and measurement of place brand equity*, „Journal of Place Management and Development”, 4(1), 40–52, <https://doi.org/10.1108/17538331111117151>.

Grzegorz Ignatowski
Społeczna Akademia Nauk
ORCID: 0000-0002-4432-8476
gignatowski@san.edu.pl

Znaczenie anonimowych sygnalistów dla organizacji jednostek administracji publicznej

The Importance of Anonymous Whistleblowers to Public Administration Organizations



Abstract: The Whistleblower Protection Act, passed by the Polish Parliament on June 14, 2024, entered into force on September 25, 2024. Its purpose is to provide protection to individuals who report legal violations they have encountered in a professional context. The Act defines who a whistleblower is, outlines solutions for addressing issues both within and outside an organization, and allows for the acceptance of anonymous reports. Research shows growing acceptance of individuals who anonymously report ethical and legal irregularities within organizations. The development of modern technologies and the ability to report violations using these means have had a significant impact on positive attitude toward anonymous reporting.

Keywords: whistleblower, anonymous whistleblower, government employee, professional life, Whistleblower Protection Act

Wstęp

Sygnalista to osoba, która – dowiadując się o niemoralnych lub nielegalnych działaniach w organizacji, w której pracuje lub którą zna – informuje o tym fakcie stosowne władze lub opinię publiczną (Soanes 2012). A zatem sygnalizowanie (*whistleblowing*) polega na zgłaszaniu nieuczciwych, nieetycznych lub nielegalnych zachowań występujących w konkretnej organizacji. Sygnaliści zdają sobie sprawę z możliwych negatywnych konsekwencji, z jakimi mogą się spotkać w życiu zawodowym. Dzieje się tak pomimo tego, że w wielu instytucjach istnieją formalne środki zapewniające im bezpieczeństwo (Lim i in. 2021). Ponadto dokumenty wydawane przez kolejne rządy mają na celu zapewnienie sygnalistom ochrony (Ignatowski 2023).

Sygnaliści są wciąż potrzebni w przestrzeni publicznej, w której firmy i organizacje prezentują się jako odpowiedzialne, etyczne i działające na rzecz obywateli. Idea ta była zawsze obecna w różnych kulturach i społeczeństwach, co nie oznacza jednak, że była akceptowana. Osoby podnoszące alarm wobec niesprawiedliwych urzędników odnajdujemy nawet w czasach antycznych. Kwestia sygnalistów znajdowała swój wyraz w średniowiecznym prawodawstwie, a większego znaczenia nabrała w czasie amerykańskiej wojny secesyjnej (Hennequin 2020).

W czasach współczesnych dzięki aktywności sygnalistów zdemaskowano wiele nieprawidłowości finansowych w korporacjach (Maulida, Bayunitri 2021; Handajani i in. 2022; Kafteranis 2024). Ich działania pozwoliły również poprawić pracę sektorów związanych z opieką pielęgniarstwa i medycyną (Vian i in. 2022; Augustine 2022; Wiisak i in. 2023). Ujawniane nieprawidłowości doprowadziły także do zmian w instytucjach państwowych (Stanger 2019; Idris i in. 2021; Bala i in. 2022). Lojalność i podporządkowanie się decyzjom przełożonych należą do podstawowych wartości w wojsku. Mimo to coraz częściej docenia się tam rolę sygnalistów, których działalność pozwala na ujawnienie bezprawnych i nieetycznych działań w wojskowych strukturach (Kun-Buczko 2022a). Działalność ta bywa nawet rozpatrywana w kategoriach patriotyzmu (Stanar 2021; Grześków 2023). Sygnaliści są także potrzebni na uczelniach wyższych i w innych instytucjach zajmujących się badaniami naukowymi. Dostrzegana jest bowiem potrzeba większej kontroli prowadzonych i deklarowanych badań (Lee i in. 2021). Działalność sygnalistów ujawniła wiele nadużyć, które nigdy nie zostałyby zidentyfikowane, co w konsekwencji

mogłoby przyczynić się do dezorganizacji konkretnych instytucji (Fischer, Gollwitzer 2023).

W niniejszym rozdziale zajmujemy się problemem znaczenia anonimowych sygnalistów w obszarze działalności administracji publicznej. W ostatnich latach przywiązuje się bowiem szczególną wagę do odpowiedzialności instytucji zajmujących się wdrażaniem prawa oraz do kontroli władz publicznych i administracyjnych. Sprawowanie kontroli nad działaniami osób zatrudnionych w instytucjach państwowych stanowi jeden z elementów zapewniających funkcjonowanie demokratycznego państwa prawa (Musaev i in. 2020; Nimani i in. 2023). Sygnaliści mogą być potrzebni w administracji publicznej, mimo że tamtejsi pracownicy podlegają zasadom zawartym w ustawie o pracownikach samorządowych (Kostrubiec 2021) i są zobowiązani do przestrzegania zawodowych kodeksów etycznych (Meyer-Sahling, Mikkelsen 2022; Gigol 2021), a ich działalność jest kontrolowana przez media (Erkkilä 2020).

Przegląd literatury – problematyka sygnalistów a kwestia anonimowości

Niemal wszystkie prace poświęcone sygnalistom nawiązują do definicji podanej wiele lat temu przez amerykańskiego rzecznika praw konsumentów Ralpha Nadera. W 1972 roku uznał on, że sygnalizowanie to „akt mężczyzny lub kobiety, którzy wierząc, że interes publiczny unieważnia [jest nadrzędny wobec] interes organizacji, której służą, dmuchają w gwizdek [sygnalizują], że organizacja jest zaangażowana w korupcyjną, nielegalną, oszukańczą lub szkodliwą działalność” (tłum. własne, Nader i in. 1972, s. VII)¹. Ugruntowana w literaturze przedmiotu definicja podaje, że sygnalizowanie to „[...] ujawnienie przez członków organizacji (byłych lub obecnych) nielegalnych, niemoralnych lub nieprawowitych praktyk podlegających kontroli ich pracodawców, osobom lub organizacjom, które mogą być w stanie doprowadzić do podjęcia działań” (tłum. własne, Near, Miceli 1985, s. 4)².

¹ „An act of a man or woman who, believing that the public interest overrides the interest of the organization he serves, blows the whistle that the organization is [engaged] in corrupt, illegal, fraudulent or harmful activity”.

² „The disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action”.

Na powyższą definicję składają się trzy zasadnicze elementy. Mianowicie sygnalizowanie jest reakcją na dostrzeżone nadużycie lub niewłaściwe postępowanie, które jest niemoralne lub niezgodne z prawem. W orbicie owych działań znajdują się czyny zarówno umyślne, jak i nieumyślne. O nieprawidłowościach w organizacji informuje sygnalista, który jest jej byłym lub obecnym członkiem.

Warto w tym miejscu zauważyć, że definicja ta nie podaje, czy sygnalista jest osobą, która sama dopuściła się nadużycia, przyczyniła się do niego, czy była choćby biernym uczestnikiem negatywnych czynów. Odbiorcą takiej informacji może być podmiot zdolny do podjęcia działań o charakterze naprawczym. Definicja nie precyzuje, czy jest to osoba lub instytucja funkcjonująca w ramach samej organizacji, czy też poza jej strukturami, a nawet czy taką funkcję mogą sprawować media (Fischer, Gollwitzer 2023). Definicja nie mówi również nic o anonimowości dostarczanych informacji. Badania prowadzone we włoskim sektorze publicznym pokazują, że wzrasta gotowość do bycia sygnalistą, kiedy istnieje możliwość anonimowego zgłaszania nieprawidłowości (Previtali, Cerchiello 2021). Możliwość informowania w sposób anonimowy może stanowić element ułatwiający sygnalistom działanie (Dungan i in. 2019).

W dyskusjach na temat anonimowości sygnalistów należy wziąć pod uwagę fakt, że dostarczana informacja może być wyrazem obaw zgłaszającego o swój los w organizacji (Berendt, Schiffner 2022). Nie bez znaczenia jest zatem prawna ochrona sygnalistów, gdyż obawy, a nawet strach przed odwetem ze strony osób demaskowanych, skutkują zaniechaniem sygnalizowania o nieprawidłowościach (Johannsen, Pedersen 2020). Wdrożenie kompleksowych, odrębnych przepisów w tym zakresie może zatem pomóc w rozwiązaniu tego problemu (Gibbs 2020). Prawodawstwo amerykańskie już od końca lat osiemdziesiątych XX wieku chroni sygnalistów (Chordiya i in. 2020). Pierwszym, co nie znaczy, że jedynym narzędziem zapewniającym im ochronę prawną w Unii Europejskiej, jest dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 roku. Uznaje ona prawną ochronę sygnalistów za niezbędny mechanizm dla rządów prawa, zwłaszcza w kontekście walki z korupcją, wolności mediów i wolności słowa w społeczeństwach demokratycznych. Dyrektywa wprowadza koncepcję sygnalistów jako obrońców interesu publicznego wspólnoty poprzez ustanowienie wspólnych minimalnych standardów dotyczących zakresu rzeczowego informacji podlegających zgłoszeniu, aby wzmocnić rządy prawa zarówno na poziomie krajowym, jak

i unijnym (Martic 2021). W Polsce dyrektywa unijna chroniąca sygnalistów weszła w życie 25 września 2024 roku.

Z jednej strony anonimowi sygnaliści są postrzegani jako mniej wiarygodni (Dungan i in. 2019; Previtali, Cerchiello 2021), z drugiej zaś strony anonimowość zapewnia im najlepszą ochronę przed odwetem (Young, Farshadkhah 2021). Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych pokazują, że sygnaliści przestają być postrzegani jako mniej wiarygodni, kiedy zapewni się im możliwość anonimowej, cyfrowej wymiany opinii z osobami decyzyjnymi. Wykorzystanie takiego narzędzia sprawia, że zwiększa się ich bezpieczeństwo i maleje ryzyko ewentualnego odwetu (Young i in. 2021). Możemy zatem stwierdzić, że informatyka może – po raz pierwszy w historii – zapewnić prawdziwie anonimową komunikację, co nie oznacza jednak, że w pełni uchroni sygnalistę przed ujawnieniem (Berendt, Schiffner 2022).

Z kwestią anonimowości wiążą się bezpośrednio powody, które skłaniają sygnalistów do informowania o nieprawidłowościach w organizacjach. Z badań przeprowadzonych w USA wynika, że stopień wsparcia dla takich osób zależy od podejścia kierownictwa organizacji do zagadnienia sygnalizowania (Kaptein 2022). Z kolei analizy pakistańskie dowodzą, że chęć ujawniania nieprawidłowości wzrasta wraz z wagą wykrytego wykroczenia (Khan i in. 2022). Z badań przeprowadzonych w Indonezji wynika zaś, że o chęci zgłaszania nieprawidłowości w sektorze publicznym decyduje nie tylko powaga nadużycia, lecz także obawa przed odwetem (Indayani, Yunisdanur 2020). Na podstawie innych badań w tym samym kraju stwierdzono, że na gotowość do sygnalizowania pozytywnie wpływają etyczny klimat panujący w organizacjach (także samorządowych) oraz powaga nadużycia (Potipiroon, Wongpreedee 2021; Hastuti i in. 2023). Z badań przeprowadzonych w Chinach wśród wiejskich urzędników państwowych wynika, że o tym, czy ujawniać, czy też zaniechać ujawniania nieprawidłowości, decyduje potencjalny zysk, jaki może osiągnąć sygnalista (Basri i in. 2020).

Z badań przeprowadzonych w Ghanie wynika, że na podejmowanie decyzji przez sygnalistów wpływa przekonanie, że organizacja będzie wspierała podejmowane działania (Otchere i in. 2023). Analizy w tym samym kraju wykazały również, że nie tylko kultura, ale także płeć ma wpływ na podjęcie działań przez zgłaszających. Mianowicie kobiety są bardziej skłonne do podejmowania takich działań niż mężczyźni (Puni, Hilton 2020). Inne indonezyjskie doniesienia

wskazują, że religijność nie wpływa na decyzje podejmowane przez pracowników w kwestii sygnalizowania (Ramadhan, Setyowati 2023).

Z badań przeprowadzonych we Włoszech wynika, że szkolenia (zarówno dotyczące etyki, jak i bardziej szczegółowe, dotyczące sygnalistów) nie wpływają zasadniczo na prawdopodobieństwo zgłaszania nieprawidłowości. Wynik ten można prawdopodobnie wyjaśnić, spoglądając na tamtejszy kontekst kulturowy oraz na większe rozpowszechnienie systemów zapobiegania korupcji. Badania pokazują także, że zgłaszanie nieprawidłowości w administracji zależy od dostępności konkretnych procedur oraz programów szkoleniowych i edukacyjnych (Previtali, Cerchiello 2018).

Indywidualne decyzje o tym, aby być sygnalistą czy też zaniechać takiej aktywności, w dużej mierze zależą od dominujących wartości kulturowych w danym kraju i akceptacji dla takich postaw (Clark i in. 2020; Brody i in. 2021). Generalnie sygnaliści znajdują większe uznanie w krajach o tradycji anglosaskiej, gdzie początków ich aktywności upatruje się już w VII wieku naszej ery (Festa i in. 2024, s. 74). W Polsce termin „sygnalista” nie wywołuje przychylnych skojarzeń i nie odzwierciedla pozytywnych intencji osób podejmujących się informowania o nieprawidłowościach w organizacjach. *Whistleblowing* ciągle jest postrzegany w Polsce jako działalność naganna, a sygnaliści są zwykle określani mianem donosicieli. Trudno też wyeliminować zaszłości historyczne, które utrwalają takie negatywne myślenie. Nie zmienia to jednak faktu, że *whistleblowing* powoli staje się normą i standardem demokratycznego państwa prawa (Kun-Buczko 2022a; Kun-Buczko 2022b). Doświadczenia historyczne oraz brak zaufania w społeczeństwie wymagają wdrożenia nie tylko rozwiązań prawnych, ale także zorganizowania kampanii społecznej w celu zbudowania kultury akceptacji dla sygnalistów (Trzaskowska-Machalska 2023).

Problem anonimowości w sposób niejednoznaczny rozwiązuje dyrektywa unijna. Dowiadujemy się z niej, że ocena przekazywanej informacji oraz akceptacja anonimowości powinny być uzależnione od kultury danego kraju oraz uwarunkowań historycznych (Abazi 2020; Hajdú, Rahman 2021). Mając na uwadze ten fakt, przyjęta przez polski parlament ustawa o ochronie sygnalistów dopuszcza możliwość rozpatrywania zgłoszeń dokonywanych anonimowo (Dz.U. 2024 poz. 928).

Z kwestią anonimowości wiąże się zagadnienie wielkości organizacji. Badania prowadzone we Włoszech wykazały, że aktywność sygnalistów jest bardziej prawdopodobna w średnich i dużych organizacjach, gdzie ryzyko bycia

zidentyfikowanym i oskarżonym przez współpracowników jest niższe. W tym przypadku duża organizacja o sformalizowanej i biurokratycznej strukturze może zapewnić zdepersonalizowane przepływy komunikacji, a także pętle informacji zwrotnych na temat wyników dochodzeń i proponowanych środków zaradczych. Te ostatnie są kluczowe dla upewnienia pracowników, że ich obawy zostaną potraktowane poważnie, przypadki nadużyć zostaną zidentyfikowane i odpowiednio ukrócone, a osoby zgłaszające nieprawidłowości będą otrzymywać regularne wiadomości na temat postępów w sprawie (Previtali, Cerchiello 2018).

Metody i materiały

Literatura przedmiotu pokazuje, że podejście do kwestii anonimowości w problematyce sygnalizowania uzależnione jest od kultury, prawnej ochrony sygnalistów oraz uwarunkowań osobistych. Z zagadnieniem zgłoszeń anonimowych wiąże się problem przyjmowania i rozpatrywania pozyskanych informacji (Dungan i in. 2019). W związku z tym celem niniejszych badań było rozpoznanie i zrozumienie problemu anonimowych sygnalistów oraz poznanie jego oceny przez pracowników administracji w Polsce.

Zdecydowano się na przeprowadzenie badań jakościowych. W ich ramach dokonano wstępnej preconceptualizacji projektu (Yin 2009) i sformułowano trzy problemy badawcze:

1. Jak należy traktować zgłoszenia anonimowe?
2. Jakie istnieją niebezpieczeństwa przy zgłoszeniach anonimowych?
3. Jakie korzyści mogą wynikać ze zgłoszeń anonimowych?

Gromadzenie danych oparto na pogłębionym wywiadzie semi-ustrukturalizowanym. Zaprojektowano dyspozycje do pogłębionych wywiadów, które stanowiły wstępny schemat rozmowy. Nie trzymano się go jednak ściśle, co pozwoliło na eksplorowanie nowych wątków. W trakcie spotkań zadawano respondentom dodatkowe pytania, aby uszczegółowić badaną problematykę. Poniżej zamieszczono tabelę z pytaniami (dyspozycjami).

Tabela 1. Pytania do wywiadu semi-ustrukturalizowanego

1	Co przemawia za tym, aby dokumentować zgłoszenia anonimowe?
2	Jaka jest preferowana forma zgłoszeń – jawna czy anonimowa?
3	Z jakich narzędzi należy korzystać przy zgłaszaniu nieprawidłowości?
4	Jakie są powody dokonywania zgłoszeń anonimowych?
5	Jakie procedury należy wdrażać wobec zgłoszeń anonimowych?
6	Z jakich powodów należy brać pod uwagę zgłoszenia anonimowe?
7	Jaką wartość mają zgłoszenia anonimowe?
8	Czym kierują się sygnaliści zgłaszający nieprawidłowości anonimowo?
9	Czy i dlaczego zgłoszenia anonimowe są wiarygodne?
10	Z jakich powodów nie należałoby rozpatrywać zgłoszeń anonimowych?
11	W jakim zakresie organizacje powinny umożliwiać składanie zgłoszeń anonimowych?

Źródło: badania własne.

W badaniach jakościowych uwzględniono pracowników instytucji administracji publicznej. Starano się, aby były to osoby decyzyjne, zajmujące stanowiska kierownicze oraz specjaliści. Grupę tę stanowiły osoby zatrudnione w urzędach gmin, starostwach powiatowych oraz urzędach wojewódzkich. Ponadto dwaj respondenci byli pracownikami policji. Wywiady przeprowadzono w kwietniu i maju 2025 roku. Celowy dobór respondentów na tym etapie umożliwił dotarcie do konkretnych przypadków, co pozwoliło na zrozumienie specyfiki badanych instytucji (Fendt, Sachs 2007; Sułkowski 2009; Toften, Hammervoll 2013). Intencją było zbadanie pracowników, którzy mają dłuższy staż pracy, znają sposoby funkcjonowania własnych organizacji oraz mechanizmy zarządzania nimi. Wszyscy badani byli zatrudnieni na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. W badaniach nie usiłowano dotrzeć do osób, które nie pasowały do zastosowanej prekonceptualizacji (Silverman 2006).

W ramach badań jakościowych przeprowadzono czternaście wywiadów pogłębionych. Podczas rozmów sporządzono niemal czterdzieści stron notatek. Wszyscy uczestnicy wyrazili zgodę na udział w badaniach, a organizatorzy zapewnili im komfortowe warunki do przeprowadzenia rozmowy. Wywiady trwały średnio około półtorej godziny, przy czym najkrótszy trwał niespełna godzinę, a najdłuższy ponad dwie godziny. Do analizy zebranego materiału wykorzystano oprogramowanie NVivo. Zestawienie respondentów biorących udział w badaniach prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Respondenci biorący udział w badaniach

Kod	Płeć	Zajmowane stanowisko	Liczba lat na zajmowanym stanowisku	Liczba członków organizacji	Lokalizacja organizacji	Wiek
P1	K	kierownicze	4	90	Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	24
P2	K	kierownicze	6	120	Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	28
P3	M	specjalista	10	150	Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	42
P4	M	kierownicze	1	37	Miasto powyżej 600 tys. mieszkańców	30
P5	M	kierownicze	4	17	Miasto powyżej 60 tys. mieszkańców	28
P6	K	wykonawcze	4	45	Miasto powyżej 50 tys. mieszkańców	22
P7	K	wykonawcze	3	19	Wieś do 3 tys. mieszkańców	25
P8	M	specjalista	4	400	Miasto powyżej 600 tys. mieszkańców	29
P9	K	specjalista	11	740	Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	35
P10	K	kierownicze	1	25	Miasto powyżej 30 tys. mieszkańców	31
P11	M	kierownicze	4	800	Miasto powyżej 600 tys. mieszkańców	33
P12	M	kierownicze	5	29	Miasto powyżej 600 tys. mieszkańców	38
P13	M	starszy policjant	7	49	Miasto powyżej 600 tys. mieszkańców	41
P14	M	policjant	3	37	Miasto powyżej 50 tys. mieszkańców	33

Źródło: badania własne.

Wyniki badań

Badania wykazały, że zgłoszenia anonimowe mają znaczenie, gdyż mogą być źródłem istotnych informacji o wykroczeniach w instytucjach, zarówno naruszających prawo i zasady społeczne, jak i zakłócających funkcjonowanie

organizacji (P1, P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P12). Według P3 nie należy „bagatelizować zgłoszeń anonimowych”, gdyż „mogą mieć kluczowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji”. P9 przypomniał, że „zgłoszenia anonimowe są dopuszczone przez prawo”. Z tego względu „należy je brać pod uwagę”. P11 uznał, że „zgłoszenia anonimowe z dużym prawdopodobieństwem przekazują informacje o naruszeniu prawa”, z tym że „podobnie jak i inne zgłoszenia, należy je dokładnie poddać weryfikacji, czy faktycznie doszło do naruszenia prawa”.

Kilku badanych dystansowało się jednak wobec zgłoszeń anonimowych, uważając, że mają one niską lub ograniczoną wartość (P4, P10, P14). P13 zaznaczył nawet, że „zgłoszenia anonimowe nie mają żadnej wartości”. P14 przekonywał, że „nie należy ich analizować, gdyż osoby piszące anonimy wykluczają siebie i zgłoszenie z podejmowania jakichkolwiek działań”. Badani nie ukrywali niebezpieczeństw, które mogą się wiązać ze zgłaszaniem naruszeń prawa i zasad społecznych przez anonimowych sygnalistów. Mianowicie anonimowość ogranicza proces pozyskiwania dodatkowych informacji, które mogą być niezbędne do weryfikacji zgłoszenia (P1, P3, P5, P6, P7, P10, P12, P13). P12 stwierdził wyraźnie, że „brak tożsamości zgłaszającego może prowadzić do trudności w weryfikacji zgłoszenia, do pomijania kontekstu lub celowości zgłoszenia”. Z tych też względów, według P13, „należy odrzucać zgłoszenia anonimowe, które przez swoją anonimowość stają się niewiarygodne”.

Pośród badanych nie brakowało uwag, że anonimowość może stanowić okazję do składania fałszywych oskarżeń, a w konsekwencji do destabilizacji organizacji. Brak informacji o sygnaliście daje możliwość formułowania krzywdzących zarzutów wynikających z osobistych urazów, niechęci, a nawet złych intencji (P1, P2, P4, P5, P6, P7, P11, P12, P13). Według P6 istnieje „duża możliwość złożenia fałszywego oskarżenia przez osoby o złych zamiarach i intencjach, za czym idzie trudność weryfikacji źródeł informacji”. P11 stwierdził, że „istnieje niebezpieczeństwo zgłoszenia nieprawdy, np. z powodu złych intencji”. Dla P12 „zgłoszenia anonimowe wiążą się z ryzykiem, gdyż możemy mieć do czynienia z osobami, które kierują się motywami osobistymi, takimi jak zemsta, zazdrość czy też chęć zaszkodzenia innym”. Z przeprowadzonych badań wynika, że respondenci doceniali działania anonimowych sygnalistów. To właśnie dzięki nim mogą zostać dostarczone trudno dostępne informacje o etycznych uchybieniach, zagrożeniach w organizacjach, poważniejszych wykroczeniach, a nawet o łamaniu prawa (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7). P7 stwierdził, że „zgłoszenia anonimowe mogą pomóc w ujawnianiu nadużyć, oszustw

i innych naruszeń prawa, które mogłyby pozostać nieujawnione, gdyby osoby zgłaszające nie mogły ukrywać swojej tożsamości”.

Kolejnym pozytywnym skutkiem przyzwolenia w instytucjach na zgłoszenia anonimowe jest wzrost liczby osób gotowych do przekazywania informacji (P8, P9). Tym samym anonimowość prowadzi do zmiany polityki firmy oraz zapewnia sygnalistom poczucie ochrony przed represjami. Pozwala ona również na swobodne zgłaszanie informacji bez obawy o konsekwencje zawodowe lub wykluczenie z grupy (P11, P12). Według P9 anonimowość „stanowi zachętę do informowania o naruszeniach, sprawia, że zapewnione jest reagowanie na nieprawidłowości w organizacji oraz krystalizuje się pozytywny wizerunek firmy”.

Dla porządku dodajmy, że jedynie P14 nie dostrzegął żadnych korzyści z możliwości dokonywania zgłoszeń anonimowych.

Dyskusja i konkluzje

Badania wykazały, że nie powinno się pomijać zgłoszeń anonimowych, chociaż należy do nich podchodzić ostrożnie. Pozytywne nastawienie do sygnalistów wynika z kilku powodów. Wraz z demokratycznymi przemianami w Polsce z roku na rok zwiększa się świadomość społeczeństwa obywatelskiego (Domańska 2024; Klamut 2023). W takich kategoriach należy rozpatrywać aprobatę dla działalności sygnalistycznej.

Przychylne podejście do tej kwestii wynika również z możliwości wykorzystania nowoczesnych technologii do przekazywania informacji (Potocan 2021). Zjawisko to nasiliło się szczególnie w czasie pandemii COVID-19, a zapoczątkowany wówczas proces jest nieodwracalny (Raimo i in. 2021; Awad, Martín-Rojas 2024; Gagliardi, Tomaselli 2025). Wzrasta liczba organizacji, w których kierownictwo kładzie coraz większy nacisk na etykę. W związku z tym obowiązek informowania o nieprawidłowościach jest wyraźnie zapisany w kodeksach etycznych (Skupień 2021, ss. 154–155), a ich znajomość stanowi jeden z warunków zatrudnienia.

Do kolejnych powodów akceptacji dla sygnalistów zalicza się fakt, że z biegiem lat zmienia się też kultura (Świątek-Barylska, Braila 2024, s. 334). Mimo że zgłaszanie nieprawidłowości nadal bywa kojarzone z prostym donosem, to jednak zwiększa się aprobatę dla donosów w słusznej sprawie (Kun-Buczko 2022a, s. 129). Zwiększa się przekonanie, że postawa jednostki może mieć

pozytywny wpływ na organizację, a brak reakcji może negatywnie wpłynąć na jej wizerunek. Każdy pracownik odpowiada bowiem za wizerunek organizacji (Kęпка 2025).

Badania wskazały na pewne trudności związane z przekazywaniem informacji anonimowych. Należą do nich przede wszystkim weryfikacja pozyskanych informacji oraz motywy, jakimi kierują się osoby zgłaszające nieprawidłowości. Informacje mogą być nie tylko fałszywe, ale także podyktowane chęcią zemsty. Literatura przedmiotu pokazuje, że motyw ten jest dość częstym powodem zgłaszania nieprawidłowości finansowych, szczególnie w sytuacjach dotyczących porzuconych małżonków, zawistnych byłych partnerów biznesowych, a także byłych pracowników (Farrar i in. 2019). Pojęcie „zemsty”, choć nacechowane negatywnymi emocjami, jest reakcją na doznaną krzywdę i próbą zaspokojenia potrzeby przywrócenia sprawiedliwości (McKay, Macintosh 2024, s. 126). W kontekście sygnalistów przybiera ono jednak bardziej pozytywne znaczenie, zarówno dla samej ofiary, jak i dla organizacji. Pozwala bowiem dokonać weryfikacji działań w organizacji, a osobie kierującej się zemstą przywraca subiektywne poczucie sprawiedliwości. W literaturze przedmiotu zjawisko takie nazywane jest „nowatorską koncepcją konstruktywnego odwetu” (Karakowsky i in. 2025).

Przekazana informacja o nieprawidłowościach w organizacji może być fałszywa. Kwestia ta została uregulowana w art. 23 ust. 2 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 roku w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii. Czytamy w nim: „Państwa członkowskie wprowadzają przepisy przewidujące skuteczne, proporcjonalne i odstraszające sankcje dla osób dokonujących zgłoszenia, wobec których ustalono, że świadomie dokonały zgłoszenia lub ujawnienia publicznego nieprawdziwych informacji. Państwa członkowskie wprowadzają również przepisy przewidujące, zgodnie z prawem krajowym, środki odszkodowawcze za szkodę wynikającą z takiego zgłoszenia lub ujawnienia publicznego”.

Implementacja tej dyrektywy do polskiego porządku prawnego nastąpiła poprzez uchwalenie ustawy o ochronie sygnalistów, która została opublikowana w Dzienniku Ustaw 24 czerwca 2024 roku. W celu ograniczenia składania świadomie fałszywych informacji w art. 57 polskiego aktu prawnego zapisano: „Kto dokonuje zgłoszenia lub ujawnienia publicznego, wiedząc, że do naruszenia prawa nie doszło, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2” (Dz. U. z 2024 r. poz. 928).

Badania wykazały, że anonimowość wpływa pozytywnie na liczbę przekazywanych zgłoszeń. Z literatury przedmiotu wynika jednak, że bez wystarczającej motywacji ludzie niechętnie informują o nieprawidłowościach. Aby zachęcić osoby, które mogą dostarczyć dowody świadczące o łamaniu prawa, należałoby wprowadzić w organizacjach mechanizmy nagradzania (Patil, Parmar 2025). Sygnaliści mogą przyczynić się do ujawniania licznych nieprawidłowości, w tym do demaskowania mobbingu. Jednocześnie z tego powodu sami mogą stać się jego ofiarami (Lewis, Garrick 2025; Güven, Şahin 2024).

Respondenci wskazywali – a potwierdzają to przeprowadzone badania – że dzięki zgłoszeniom, po wprowadzeniu działań naprawczych, dochodzi do poprawy wizerunku firmy (Duong i in. 2025; Lafleur i in. 2025). Należy zatem dążyć do tego, aby zgłoszenia anonimowe były skutecznie rozpatrywane. Ponadto poprzez promowanie etycznego postępowania i budowanie kultury odpowiedzialności tworzy się coraz bardziej sprawiedliwe i uczciwe środowisko organizacyjne oraz ogranicza się koszty społeczne związane z oszustwami korporacyjnymi i nieetycznymi praktykami (Zakiy, Satyarini 2025).

Whistleblowing jest uznawany za dobro publiczne, dzięki któremu można ujawniać wiele nadużyć i im zapobiegać (Sharma i in. 2018; Stanger 2019). Coraz więcej społeczeństw przestaje postrzegać sygnalistów jako osoby zajmujące się donosicielstwem i wykazujące brak lojalności wobec własnej organizacji. Współcześnie obserwuje się realną ochronę praw sygnalistów przez instytucje państwowe oraz przez same organizacje. Działalność sygnalistyczna staje się powoli normą i zyskuje coraz częściej pozytywną ocenę (Kun-Buczko 2022a). Potwierdzają to analizy przeprowadzone wśród pracowników administracji. Wiele innych opracowań wskazuje ponadto, że *whistleblowing* jest jednym z najskuteczniejszych mechanizmów walki z korupcją (Gibbs 2020). Jest to o tyle istotne, że od kondycji urzędów zależy sprawne funkcjonowanie państwa prawa.

Trzeba jednak zaznaczyć, że przeprowadzone badania mają ograniczony zasięg. Należałoby zatem objąć nimi również inne sektory życia publicznego, takie jak instytucje związane z ochroną zdrowia. Kolejne analizy powinny być także skierowane do przedsiębiorstw i uwzględniać kryterium ich wielkości.

Należy jednak zauważyć, że sygnaliści generalnie nie cieszą się dużym uznaniem w krajach należących dawniej do tzw. bloku wschodniego (Gogidze 2020). Kwestia sygnalizowania jako elementu wpisującego się w walkę z korupcją jest podejmowana także w krajach aspirujących do wstąpienia do Unii

Europejskiej, takich jak Ukraina (Shostko 2020), Gruzja (Gogidze 2020) czy Armenia (Antinyan 2020).

Bibliografia

- Abazi V. (2020), *The European Union Whistleblower Directive: A 'game changer' for Whistleblowing Protection?*, „Industrial Law Journal”, 49(4), 640–656, <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwaa023>.
- Antinyan A., Corazzini L., Pavesi F. (2020), *Does trust in the government matter for whistleblowing on tax evaders? Survey and experimental evidence*, „Journal of economic behavior & organization”, 171, 77–95, <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.01.014>.
- Augustine L.G. (2022), *Whistleblowing in Healthcare for Patient Safety: An Integrative Literature Review*, „International Journal of Human Resource Studies”, 12(1), 15–31, <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i1.19477>.
- Awad J., Martín- Rojas R. (2024), *Enhancing social responsibility and resilience through entrepreneurship and digital environment*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, 31(3), 1688–1704, <https://doi.org/10.1002/csr.2655>.
- Bala H., Abdulwahab A.I., Kwanbo M.L., Khatoon G., Karaye A.B. (2022), *Audit committee attributes and whistle-blowing policy*, „Koya University Journal of Humanities and Social Sciences”, 5(1), 1–6, <https://doi.org/10.14500/kujhss.v5n1y2022.ppi-6>.
- Basri Y.M., Riarni F., Azlina N., Indrapraja M.H.D. (2020), *Factors that influence whistleblowing intentions village government official*, „JRAK: Contemporary Accounting Research Journal”, 12(2), 87–93, <https://doi.org/10.23969/jrak.v12i2.3125>.
- Berendt B., Schiffner S. (2022), *Whistleblower protection in the digital age – why “anonymous” is not enough. From technology to a wider view of governance*, „International Review of Information Ethics”, 31(1), 1–16, <https://doi.org/10.29173/irie479>.
- Brody R.G., Gupta G., Turner M. (2021), *The influence of country of origin and espoused national culture on whistleblowing behavior*, „International Journal of Accounting and Information Management”, 29(2), 228–246, <https://doi.org/10.1108/IJAIM-07-2020-0119>.

- Chordiya R., Sabharwal M., Relly J.E., Berman E.M. (2020), *Organizational protection for whistleblowers: A cross-national study*, „Public Management Review”, 22(4), 527–552, <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599058>.
- Clark D., Wang T.-S., Shapeero M., Staley A.B., Ermasova N., Usry M. (2020), *A Comparative Study of the Whistleblowing Activities: Empirical Evidence from China, Taiwan, Russia, and the United States*, [w:] C.R. Baker (red.), *Research on Professional Responsibility and Ethics in Accounting* (ss. 141–159), Emerald Publishing Limited, Leeds, <https://doi.org/10.1108/S1574-076520200000023008>.
- Domaradzka A. (2024), *Struggling with pillarised clientelism: Civil Society and Institutional Politics in Poland*, [w:] A. Evers, J. von Essen (red.), *The Interplay of Civic Engagement and Institutionalised Politics: In Search of Intermediating Capacities* (ss. 113–141), Springer International Publishing, Cham, https://doi.org/10.1007/978-3-031-54231-2_5.
- Dungan J.A., Young L., Waytz A. (2019), *The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions*, „Journal of Experimental Social Psychology”, 85(6), 1–12, <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103848>.
- Duong H.K., El Ghouli S., Guedhami O., Sequeira E., Wei Z. (2025), *Can whistleblowing improve organizational effectiveness? Evidence from financial reporting misconduct*, „Journal of Accounting, Auditing & Finance”, 41(2), 759–787, <https://doi.org/10.1177/0148558X251319879>.
- Dyrektoryum Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1937 z dnia 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii, Dz. Urz. UE L 305 z 26.11.2019.
- Erkkilä T. (2020), *Transparency in public administration*, [w:] W.R. Thompson (red.), *Oxford research encyclopedia of politics*, Oxford University Press, New York, <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1404>.
- Farrar J., Hausserman C., Rennie M. (2019), *The influence of revenge and financial rewards on tax fraud reporting intentions*, „Journal of Economic Psychology”, 71, 102–116, <https://doi.org/10.1016/j.joep.2018.10.005>.
- Fendt J., Sachs W. (2007), *Grounded Theory Method in Management Research: Users' Perspectives*, „Organizational Research Methods”, 11(3), 430–455, <https://doi.org/10.1177/1094428106297812>.
- Festa M.M., Knotts K.G., Jones M.M. (2024), *Whistleblowing in Accounting: A Meta-Analytic Review*, „Journal of Forensic and Investigative Accounting”, 16(1), 74–86.

- Fischer M., Gollwitzer M. (2023), *Whistleblowing Paradigms*, „Collabra: Psychology”, 9(1), 1–14, <https://doi.org/10.1525/collabra.87493>.
- Gagliardi A.R., Tomaselli G. (2025), *Aligning corporate social responsibility with artificial intelligence in healthcare in the context of the post-COVID-19 recovery: a viewpoint*, „Journal of Health Organization and Management”, <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2024-0244>.
- Gibbs T. (2020), *Whistleblowing: protection or discouragement*, „Journal of Money Laundering Control”, 23(3), 591–600, <https://doi.org/10.1108/JMLC-03-2020-0031>.
- Gigol T. (2021), Gender Differences in Engagement in Unethical Pro-Organizational Behavior—Two Studies in Poland, „Sustainability”, 13(1), 39, <https://doi.org/10.3390/su13010039>.
- Gogidze S.L. (2020), *Ensuring the Protection of Whistleblowers in Public Administration: The Experience of Georgia*, „Journal of Public Administration and Governance”, 10(4), 169–178, <https://doi.org/10.5296/jpag.v10i4.17772>.
- Grześków M. (2023), *Whistleblower Protection in Poland – Analysis of the Situation of Polish Officers and Professional Soldiers*, „SOCIETAS ET IURISPRUDENTIA”, 11(1), 67–88, <https://doi.org/10.31262/I339-5467/2023/11/1/67-88>.
- Güven S., Şahin B. (2024), *Whistleblowing in the travel industry: A research in the context of idealism and affective commitment*, „European Journal of Tourism Research”, 37, 1–21, <https://doi.org/10.54055/ejtr.v37i.3449>.
- Hajdú J., Rahman R.A. (2021), *The new European Union whistleblowing directive: In comparison to Indonesia's practice*, „Hasanuddin Law Review”, 7(3), 226–240, <https://doi.org/10.20956/halrev.v7i3.3321>.
- Handajani L., Muhsyaf S.A., Sokarina A. (2022), *Whistleblowing Disclosure of the Banking Sector*, „Valid: Jurnal Ilmiah”, 20(1), 22–32, <https://doi.org/10.53512/valid.v20i1.259>.
- Hastuti T.D., Indarto S.L., Claudia G. (2023), *Could personality, characteristics of violations, and perceptions of the organizational environment be a factor driving the whistleblowing intention?*, „Business: Theory and Practice”, 24(2), 360–370, <https://doi.org/10.3846/btp.2023.17371>.
- Hennequin E. (2020), *What motivates internal whistleblowing? A typology adapted to the French context*, „European Management Journal”, 38(5), 804–813, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.03.005>.
- Idris S., Auwal B.M. (2021), *Whistleblowing policy and fraud prevention in Nigeria*, „UMYU Journal of Accounting and Finance Research”, 1(1), 113–130, [https://doi.org/10.61143/umyu-jaf.1\(1\)2021.007](https://doi.org/10.61143/umyu-jaf.1(1)2021.007).

- Ignatowski G. (2023), *Problems with the Concept of Whistleblowing in the Intercultural Perspective and the EU Directive 2019/1937*, „Journal of Intercultural Management”, 15(2), 78–103, <https://doi.org/10.2478/joim-2023-0008>.
- Indayani I., Yunisdanur V. (2020), *A study of whistleblowing intentions in government sector*, „Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan”, 10(2), 285–301, <https://doi.org/10.22219/jrak.v10i2.10269>.
- Johannsen L., Pedersen K.H. (2020), *Tell-tale tit: retaliation on whistleblowers in public administration*, „Crime, Law and Social Change”, 73, 457–473, <https://doi.org/10.1007/s10611-019-09872-3>.
- Kafteranis D. (2024), *The whistle-blower as a private enforcement tool in the EU banking sector: call for clarity*, „Journal of Banking Regulation”, 26, 627–635, <https://doi.org/10.1057/s41261-024-00238-x>.
- Kaptein M. (2022), *How much you see is how you respond: The curvilinear relationship between the frequency of observed unethical behavior and the whistleblowing intention*, „Journal of Business Ethics”, 175, 857–875, <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04663-6>.
- Karakowsky L., Masood H., Chummar S. (2025), *Revenge revisited: constructive retaliation as a response to workplace injustice*, „Society and Business Review”, 21(1), 1–18, <https://doi.org/10.1108/SBR-08-2024-0268>.
- Kępka A. (2025), *The Role of Employee Trust in Building Corporate Social Responsibility in Modern Enterprises*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria Organizacja i Zarządzanie”, 217, 179–196 <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2025.217.12>.
- Khan J., Saeed I., Zada M., Ali A., Contreras-Barraza N., Salazar-Sepúlveda G., Vega-Muñoz A. (2022), *Examining whistleblowing intention: The influence of rationalization on wrongdoing and threat of retaliation*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, 19(3), 1752, <https://doi.org/10.3390/ijerph19031752>.
- Klamut R. (2023), *Different values as the predictors of various forms of civic engagement: the Polish case*, „Humanities and Social Sciences”, 30(4, cz. 2), 135–151, <https://doi.org/10.7862/rz.2023.hss.68>.
- Kostrubiec J. (2021), *The Role of Public Order Regulations as Acts of Local Law in the Performance of Tasks in the Field of Public Security by Local Self-government in Poland*, „Lex Localis – Journal of Local Self-Government”, 19(1), 111–129, [https://doi.org/10.4335/19.1.111-129\(2021\)](https://doi.org/10.4335/19.1.111-129(2021)).

- Kun-Buczko M. (2022a), *Poles' Attitudes to the Concept of Whistleblowing. Historical and Present Background*, „Białostockie Studia Prawnicze”, 27(4), 121–134, <https://doi.org/10.15290/bsp.2022.27.04.08>.
- Kun-Buczko M. (2022b), *People Who Could Not Keep Silent. The Founding Fathers of Whistleblowing*, „Miscellanea Historico-Iuridica”, 21(2), 367–377, <https://doi.org/10.15290/mhi.2022.21.02.16>.
- Lafleur C., Hasso T., Barbera F. (2025), *Whistleblowing in family firms: power and justice dynamics*, „Journal of Business Ethics”, 198, 771–786, <https://doi.org/10.1007/s10551-025-05937-7>.
- Lee D.E., Bond M.L., Hanson C. (2021), *When scientists are attacked: strategies for dissident scientists and whistleblowers*, [w:] D.A. DellaSala (red.), *Conservation Science and Advocacy for a Planet in Peril* (ss. 27–40), Elsevier, Amsterdam, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812988-3.00009-0>.
- Lewis D., Garrick J. (2025), *How Can Reporters and Others Affected by The Whistleblowing Process be Compensated for Psycho-Social Harm?*, „Industrial Law Journal”, 55(2), 520–541, <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwafo09>.
- Lim C.R., Zhang M.W.B., Hussain S.F., Ho R.C.M. (2021), *The consequences of whistle-blowing: An integrative review*, „Journal of Patient Safety”, 17(6), 497–502, <https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000396>.
- Martic M. (2021), *Protection of the rule of law through whistleblowing*, „Regional Law Review”, 2, 65–80, https://doi.org/10.18485/iup_rlrc.2021.2.ch4.
- Maulida W.Y., Bayunitri B.I. (2021), *The influence of whistleblowing system toward fraud prevention*, „International Journal of Financial, Accounting, and Management”, 2(4), 275–294, <https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i4.177>.
- McKay C., Macintosh K. (2024), *Remote criminal justice and vulnerable individuals: Blunting emotion and empathy?*, „Tilburg Law Review”, 29(2), 125–143, <https://doi.org/10.5334/tilr.386>.
- Meyer-Sahling J.H., Mikkelsen K.S. (2022), *Codes of ethics, disciplinary codes, and the effectiveness of anti-corruption frameworks: Evidence from a survey of civil servants in Poland*, „Review of Public Personnel Administration”, 42(1), 142–164, <https://doi.org/10.1177/0734371X20949420>.
- Musaev O., Ruziyeva R., Muhammadiyeva O., Makhkamov U., Mallaeva E. (2020), *The role of public control in improving the system of public administration*, „Solid State Technology”, 63(6), 96–104.
- Nader R., Petkas P.J., Blackwell K. (red.) (1972), *Whistle Blowing: The Report of the Conference on Professional Responsibility*, Grossman Publishers, New York.

- Near J.P., Miceli M.P. (1985), *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*, „Journal of Business Ethics”, 4, 1–16, <https://doi.org/10.1007/BF00382668>.
- Nimani P., Maloku A., Avdija S. (2023), *The Impact of the Auditor General on Public Administration Control*, „Corporate Law & Governance Review”, 5(2), 156–163, <https://doi.org/10.22495/clgrv5i2sip2>.
- Otchere O.A.S., Owusu G.M.Y., Bekoe R.A. (2023), *Determinants of whistleblowing intentions of accountants: a middle range theoretical perspective*, „Journal of Financial Crime”, 30(5), 1162–1181, <https://doi.org/10.1108/JFC-07-2022-0168>.
- Patil S., Parmar K. (2025), *Novel mechanism for anonymous reporting and anonymous rewarding using blockchain technology*, „International Journal of Information. Security”, 24, <https://doi.org/10.1007/s10207-024-00913-0>.
- Potipiroon W., Wongpreedee A. (2021), *Ethical climate and whistleblowing intentions: Testing the mediating roles of public service motivation and psychological safety among local government employees*, „Public Personnel Management”, 50(3), 327–355, <https://doi.org/10.1177/0091026020944547>.
- Potocan V. (2021), *Technology and corporate social responsibility*, „Sustainability”, 13(15), 8658, <https://doi.org/10.3390/su13158658>.
- Previtali P., Cerchiello P. (2018), *The determinants of whistleblowing in public administrations: an analysis conducted in Italian health organizations, universities, and municipalities*, „Public Management Review”, 20(11), 1683–1701, <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1417468>.
- Previtali P., Cerchiello P. (2021), *Organizational Determinants of Whistleblowing. A Study of Italian Municipalities*, „Public Organization Review”, 22, 903–918, <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00554-0>.
- Puni A., Hilton S.K. (2020), *Power distance culture and whistleblowing intentions: the moderating effect of gender*, „International Journal of Ethics and Systems”, 36(2), 217–234, <https://doi.org/10.1108/IJOES-10-2019-0163>.
- Raimo N., Rella A., Vitolla F., Sánchez-Vicente M.-I., García-Sánchez I.-M. (2021), *Corporate social responsibility in the COVID-19 pandemic period: A traditional way to address new social issues*, „Sustainability”, 13(12), 6561, <https://doi.org/10.3390/su13126561>.
- Ramadhan B.N.G., Setyowati E. (2023), *The Effect of Whistleblowing Intention on Fraud Prevention with Religiosity as a Moderation Variable*, „International Journal of Economics Development Research (IJEDR)”, 4(1), 646–659.

- Sharma J.P., Kanojia S., Sachdeva S. (2018), *Comparison of whistle-blower protection mechanism of select countries*, „Indian Journal of Corporate Governance”, 11(1), 45–68, <https://doi.org/10.1177/0974686218769198>.
- Shostko O. (2020), *Promoting the legal protection of anti-corruption whistleblowers in Ukraine*, „Demokratizatsiya: The Journal of Post-Soviet Democratization”, 28(2), 229–245.
- Silverman D. (2006), *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (wyd. 3), Sage Publications, Londyn.
- Skupień D. (2021), *Workplace Whistleblower Protection in Poland: Current Situation and Perspectives*, [w:] D. Skupień (red.), *Towards a Better Protection of Workplace Whistleblowers in the Visegrad Countries, France and Slovenia* (ss. 141–169), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <https://doi.org/10.18778/8220-639-5.08>.
- Soanes C. (red.) (2012), *The Paperback Oxford English Dictionary* (wyd. 5), Oxford University Press, Oxford.
- Stanar D. (2021), *Martial Virtues and Whistle-Blowing: Loyalty Misplaced and Courage Misunderstood*, „Vojenské rozhledy”, 30(2), 26–38, <https://doi.org/10.3849/2336-2995.30.2021.02.026-038>.
- Stanger A. (2019), *Whistleblowers: Honesty in America from Washington to Trump*, Yale University Press, New Haven.
- Sułkowski Ł. (2009), *Interpretative Approach in Management Sciences*, „Argumenta Oeconomica”, 2(23), 127–149.
- Świątek-Barylska I., Braila A. (2024), *The Role of National Culture in Shaping Perceptions of Internal Whistleblowing: A Comparative Study of Poland and Latvia*, „European Research Studies Journal”, 27(A), 334–346, <https://doi.org/10.35808/ersj/3656>.
- Toften K., Hammervoll T. (2013), *Niche marketing research: status and challenges*, „Marketing Intelligence & Planning”, 31(3), 272–285, <https://doi.org/10.1108/02634501311324618>.
- Trzaskowska-Machalska P. (2023), *Will the Implementation of the Act on the Protection of Persons who Report Breaches of Law Foster the Development of Whistleblowing in Poland*, „Studia Iuridica”, 101(1), 462–475, <https://doi.org/10.31338/2544-3135.si.2024-101.31>.
- Ustawa z dnia 14 czerwca 2024 r. o ochronie sygnalistów, Dz. U. 2024 poz. 928.
- Vian T., Agnew B., McInnes K. (2022), *Whistleblowing as an anti-corruption strategy in health and pharmaceutical organizations in low- and middle-income*

- countries: a scoping review*, „Global Health Action”, 15(1), 2140494, <https://doi.org/10.1080/16549716.2022.2140494>.
- Wiisak J., Suhonen R., Leino-Kilpi H. (2023), *Reasoning for whistleblowing in health care*, „Scandinavian Journal of Caring Sciences”, 37(2), 316–327, <https://doi.org/10.1111/scs.13109>.
- Yin R.K. (2009), *Case Study Research. Design and Methods* (wyd. 4), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Young J.A., Courtney J.F., Bennett R.J., Ellis T.S., Posey C. (2021), *The impact of anonymous, two-way, computer-mediated communication on perceived whistleblower credibility*, „Information Technology & People”, 34(3), 1119–1151, <https://doi.org/10.1108/ITP-03-2019-0138>.
- Young J.A., Farshadkhah S. (2021), *Improving anonymous whistleblower credibility with self-sovereign identity*, [w:] *Proceedings of the 2021 IFIP, 8.11/11.13, Dewald Roode Information Security Research Workshop* (ss. 11–25), IFIP International Federation for Information Processing, San Antonio, Texas.
- Zakiy M., Satyarini J.N.E. (2025), *Becoming a whistleblower and the role of a leader: desires and barriers*, „International Journal of Ethics and Systems”, <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2024-0173>.

Mariola Badowska

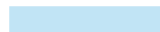
Społeczna Akademia Nauk

ORCID: 0000-0002-5703-9331

mbadowska@san.edu.pl

Samoregulacja w środowisku algorytmicznym: między rozwojem jednostki a zarządzaniem technologiami cyfrowymi

Self-Regulation in an Algorithmic Environment: Between Individual Development and Digital Technology Management



Abstract: This chapter focuses on self-regulation as a key mechanism linking human development to the management of algorithm-based digital environments. It combines perspectives from developmental psychology and digital management to better understand how contemporary technologies shape user behavior. The chapter is based on an integrative literature review covering empirical and theoretical studies published primarily between 2015 and 2025. The analysis indicates that the impact of digital media is varied and influenced by individual differences in self-regulatory capacities. Algorithmic systems use personalization, content selection, and engagement-oriented mechanisms that may influence attention, impulse control, and emotional regulation. At the same time, users' self-regulatory capacities shape patterns of technology use, creating a dynamic feedback loop between individuals and digital environments. This chapter contributes to conceptualizing this relationship as an interactive system and highlights its implications for both developmental processes and the responsible management of digital technologies.

Keywords: self-regulation, digital media, adolescents, algorithms, digital governance, platform economy, executive functions

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój technologii cyfrowych oraz rosnąca rola algorytmów personalizujących treści znacząco zmieniają warunki funkcjonowania jednostki we współczesnym świecie. W szczególności dzieci i młodzież dorastają w środowisku, które nie tylko dostarcza informacji, lecz także aktywnie kształtuje doświadczenia użytkownika poprzez mechanizmy rekomendacyjne i systemy wzmacniania behawioralnego (van Dijck i in. 2018; Zuboff 2019; Büchi 2021). Problematyka ta wpisuje się w szerszy kontekst zarządzania środowiskiem cyfrowym, w którym technologie nie tylko wspierają działania użytkowników, lecz także aktywnie kształtują ich zachowania i decyzje.

Dotychczasowe debaty naukowe koncentrowały się głównie na ilościowym wymiarze korzystania z mediów cyfrowych, takim jak czas ekranowy. Jednak rosnąca liczba badań wskazuje, że sama intensywność korzystania z technologii nie wyjaśnia w pełni jej znaczenia dla funkcjonowania jednostki, a istotne są również sposób korzystania z technologii, różnice indywidualne oraz to, jak jednostka reguluje swoje zachowanie w środowisku cyfrowym (Orben, Przybylski 2019; Dienlin, Johannes 2020; Montag i in. 2024). W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera pojęcie samoregulacji, rozumianej jako zdolność do kontrolowania uwagi, emocji i zachowania w warunkach wysokiej stymulacji.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza roli samoregulacji jako kluczowego mechanizmu adaptacyjnego w warunkach środowiska algorytmicznego. W przeciwieństwie do dominujących ujęć koncentrujących się na ilościowych wskaźnikach korzystania z technologii, niniejszy tekst proponuje przesunięcie perspektywy analitycznej w kierunku mechanizmów regulacyjnych. W szczególności wskazuje na konieczność ujmowania środowiska cyfrowego jako systemu algorytmicznego, który wchodzi w dynamiczne interakcje z rozwijającymi się kompetencjami samoregulacyjnymi jednostki.

Szczególnym wkładem rozdziału w literaturę dotyczącą funkcjonowania jednostki w środowisku cyfrowym jest integracja perspektywy psychologii rozwojowej z analizą mechanizmów technologicznych oraz zaproponowanie interpretacji relacji między nimi w kategoriach sprzężeń zwrotnych. Ujęcie

to pozwala przesunąć uwagę z samego czasu korzystania z technologii na wzajemne oddziaływanie właściwości środowiska cyfrowego, kompetencji samoregulacyjnych jednostki oraz jej wzorców zachowania.

Środowisko cyfrowe jako system algorytmiczny

Współczesne środowisko cyfrowe w coraz większym stopniu opiera się na działaniu algorytmów rekomendacyjnych, których zadaniem jest selekcja i personalizacja treści. Mechanizmy te wykorzystują dane użytkowników w celu maksymalizacji zaangażowania, tworząc systemy oparte na natychmiastowej gratyfikacji oraz ciągłym dostarczaniu bodźców (van Dijck i in. 2018; Bail 2021).

Algorytmy funkcjonują w ramach złożonych pętli sprzężenia zwrotnego, w których zachowania użytkownika wpływają na dobór treści, a te z kolei kształtują dalsze zachowania. W rezultacie środowisko cyfrowe nie ma charakteru neutralnego, lecz aktywnie modeluje procesy poznawcze i emocjonalne użytkowników (Bliss i in. 2012; van Dijck i in. 2018; Büchi 2021). Dotychczasowe badania wskazują, że wpływ algorytmów nie jest jednoznaczny, gdyż w zależności od kontekstu oraz sposobu ich użytkowania technologie cyfrowe mogą zarówno wspierać rozwój jednostki, jak i generować ryzyka psychospołeczne (O'Reilly 2020; Büchi 2021). Algorytmy można więc traktować jako narzędzia zarządzania uwagą użytkownika, co nadaje im istotny wymiar organizacyjny i ekonomiczny (Zuboff 2019).

Samoregulacja jako mechanizm rozwojowy

Samoregulacja stanowi jeden z kluczowych mechanizmów umożliwiających jednostce adaptacyjne funkcjonowanie w złożonym środowisku społecznym. Obejmuje ona procesy kontrolowania uwagi, regulacji emocji oraz hamowania reakcji impulsywnych (Eisenberg i in. 2010). Rozwój samoregulacji jest ściśle powiązany z dojrzewaniem funkcji wykonawczych, którego podłożem jest m.in. z dojrzewanie sieci neuronalnych obejmujących korę przedczołową. Badania podłużne wskazują, że poziom samokontroli w dzieciństwie stanowi istotny predyktor zdrowia, dobrostanu oraz funkcjonowania społecznego w dorosłości (Moffitt i in. 2011).

W warunkach środowiska cyfrowego samoregulacja nabiera jeszcze większego znaczenia, ponieważ użytkownicy są stale eksponowani na bodźce zaprojektowane w celu przyciągania uwagi i podtrzymywania zaangażowania. Oznacza to, że efektywne funkcjonowanie w przestrzeni cyfrowej wymaga nie tylko kompetencji technicznych, lecz przede wszystkim rozwiniętych kompetencji regulacyjnych (Brand i in. 2016; Büchi 2021).

Metodologia – przegląd integracyjny

Niniejsze opracowanie opiera się na integracyjnym przeglądzie literatury, którego celem było syntetyczne ujęcie wyników badań dotyczących funkcjonowania człowieka w środowisku cyfrowym oraz wzajemnych zależności między samoregulacją jednostki a właściwościami technologii cyfrowych (Snyder 2019). Analiza objęła głównie publikacje naukowe z lat 2015–2025, zidentyfikowane w bazach Scopus, Web of Science, PsycINFO oraz Google Scholar.

Dobór źródeł miał charakter celowy i problemowy. Uwzględniono przede wszystkim artykuły empiryczne i przeglądowe dotyczące wpływu korzystania z internetu i mediów społecznościowych na rozwój dzieci i młodzieży, ze szczególnym uwzględnieniem procesów samoregulacji i regulacji emocjonalnej.

Proces analizy obejmował identyfikację publikacji związanych z problematyką rozdziału, wstępną ocenę ich tematycznej przydatności na podstawie tytułów i abstraktów oraz analizę pełnych tekstów wybranych prac. Następnie wyniki zostały uporządkowane tematycznie ze szczególnym uwzględnieniem mechanizmów samoregulacji, właściwości środowiska algorytmicznego oraz wzajemnej zależności między użytkownikiem a technologią.

Wyniki i integracja: samoregulacja w środowisku algorytmicznym

Analiza literatury wskazuje, że wpływ mediów cyfrowych na rozwój młodzieży jest zróżnicowany i niejednorodny. Z jednej strony technologie cyfrowe mogą wspierać rozwój społeczny, dostęp do informacji oraz ekspresję tożsamości, z drugiej – wiążą się z ryzykiem dysregulacji emocjonalnej, problemowego

korzystania oraz obniżenia dobrostanu psychicznego (Pyżalski 2012; Beyens i in. 2020; Odgers, Jensen 2020; Montag i in. 2024).

Kluczowym czynnikiem różnicującym ten wpływ może być poziom samo-regulacji. Środowisko algorytmiczne, oparte na natychmiastowej gratyfikacji, zmiennym wzmocnieniu oraz personalizacji treści, może oddziaływać na podstawowe procesy regulacyjne. W szczególności częsta ekspozycja na szybko zmieniające się, silnie angażujące bodźce może wiązać się z trudnościami w odraczaniu gratyfikacji i regulacji reakcji emocjonalnych, a także z fragmentaryzacją uwagi i trudnościami w utrzymaniu koncentracji (Beyens i in. 2020; Montag i in. 2024). Mechanizmy te wykazują podobieństwo do procesów opisywanych w modelach problematycznego korzystania z internetu i uzależnień behawioralnych, w których w utrzymaniu się określonych wzorców zachowań znaczenie przypisuje się systemom nagrody i wzmocnienia oraz deficytom kontroli wykonawczej (Brand i in. 2016; Tomczyk 2019; Twenge 2020; Montag i in. 2024). Nie oznacza to jednak, że intensywne korzystanie z technologii można utożsamiać z uzależnieniem; podobieństwo dotyczy raczej wybranych mechanizmów regulacyjnych i behawioralnych.

Jednocześnie wyniki badań wskazują, że jednostki o wyższym poziomie samoregulacji wykazują większą odporność na potencjalnie dysregulujące właściwości środowiska cyfrowego oraz częściej korzystają z technologii w sposób bardziej refleksyjny i celowy (Valkenburg, Piotrowski 2017; Beyens i in. 2021).

Relacja między środowiskiem cyfrowym a samoregulacją ma zatem charakter dwukierunkowy. Z jednej strony właściwości środowiska mogą kształtować procesy regulacyjne, z drugiej – poziom tych procesów wpływa na sposób korzystania z technologii (Dienlin, Johannes 2020; Beyens i in. 2021). W konsekwencji zasadne jest przyjęcie perspektywy systemowej, w której rozwój jednostki i właściwości środowiska cyfrowego pozostają w dynamicznej interakcji.

Badania neuroobrazowe wskazują na związki między problematycznym korzystaniem z internetu i smartfonów a funkcjonowaniem procesów kontroli poznawczej oraz układów związanych z przetwarzaniem nagrody. Z perspektywy neurokognitywnej szczególnie istotne jest napięcie między systemami odpowiedzialnymi za przetwarzanie nagrody a systemami kontroli poznawczej (León Méndez i in. 2024). Środowisko cyfrowe, poprzez intensyfikację bodźców nagradzających, może wzmacniać dominację reakcji impulsywnych nad kontrolą wykonawczą, zwłaszcza w okresie rozwojowym charakteryzującym

się niedojrzałością kory przedczołowej. W konsekwencji może dochodzić do utrwalania wzorców zachowań opartych na natychmiastowej gratyfikacji kosztem działań wymagających wysiłku i odroczenia nagrody.

Proponowane ujęcie można określić jako model interakcyjnej samoregulacji cyfrowej, obejmujący trzy współzależne komponenty: (1) właściwości środowiska algorytmicznego, (2) indywidualne kompetencje samoregulacyjne oraz (3) wzorce zachowań użytkownika. Relacje między tymi komponentami mają charakter dynamicznych sprzężeń zwrotnych. Sprzężenie to ma charakter rekurencyjny: zachowania użytkownika dostarczają danych wykorzystywanych przez system algorytmiczny do dalszej personalizacji treści, a zmodyfikowane środowisko ponownie oddziałuje na zachowania i procesy regulacyjne użytkownika. Model ten stanowi ramę interpretacyjną dla analizy funkcjonowania jednostki w środowisku cyfrowym. Ma również implikacje dla zarządzania środowiskiem cyfrowym, ponieważ wskazuje na konieczność uwzględniania kompetencji regulacyjnych użytkowników w projektowaniu i ocenie działania systemów algorytmicznych.

Implikacje praktyczne

Transformacja roli opiekuna: od kontroli do współregulacji

W świetle ustaleń neuropsychologicznych dotyczących wydłużonego procesu dojrzewania kory przedczołowej, odpowiedzialnej za funkcje wykonawcze, rola dorosłego w regulacji zachowań dziecka w środowisku cyfrowym powinna ulegać stopniowej redefinicji. Strategie oparte wyłącznie na kontroli zewnętrznej, takie jak zakazy czy limity czasowe, mogą przynosić efekty krótkoterminowe, jednak mogą być niewystarczające z perspektywy długofalowego rozwijania kompetencji samoregulacyjnych (Eisenberg i in. 2010). Zasadne jest zatem przejście do modelu współregulacji, w którym dorosły pełni funkcję wspierającą rozwój regulacji wykonawczej dziecka (metaforycznie określaną jako „zewnętrzna kora przedczołowa”). Współregulacja zakłada stopniowe przekazywanie odpowiedzialności dziecku w miarę jego rozwoju poznawczego i emocjonalnego. Istotne znaczenie mają w tym kontekście następujące strategie:

- Modelowanie samoregulacji – odnosi się ono do mechanizmów uczenia się społecznego, które sprawiają, że zachowania dorosłych stanowią ważny

punkt odniesienia dla dzieci. Nawyki takie jak przerywanie interakcji społecznych poprzez sprawdzanie urządzeń mobilnych mogą wzmacniać orientację na bodźce cyfrowe kosztem bodźców relacyjnych. Z kolei świadome modelowanie zachowań regulacyjnych sprzyja internalizacji adaptacyjnych wzorców.

- Mediacja aktywna – oznacza ona wspólne analizowanie mechanizmów działania środowiska cyfrowego. Rozwijanie świadomości dotyczącej systemów nagród, personalizacji i powiadomień wspiera refleksyjność oraz zdolność do bardziej świadomego korzystania z technologii (Gajda 2023).

Zakres i forma współregulacji powinny być dostosowane do etapu rozwojowego – w młodszym wieku większe znaczenie ma wsparcie bezpośrednie, natomiast w okresie adolescencji rośnie rola autonomii i refleksyjności.

Edukacja cyfrowa jako trening funkcji wykonawczych

Współczesne podejścia do edukacji medialnej wskazują na konieczność integracji kompetencji cyfrowych z treningiem funkcji wykonawczych. Oznacza to przesunięcie akcentu z nauczania obsługi technologii na rozwijanie zdolności regulacyjnych, które determinują sposób jej wykorzystania. Szczególne znaczenie mają następujące kierunki oddziaływań:

- Trening uważności cyfrowej – interwencje oparte na uważności rozwijają zdolność monitorowania stanów poznawczych i emocjonalnych podczas korzystania z technologii (Fendel i in. 2024). Sprzyja to zwiększeniu kontroli uwagi oraz ograniczaniu automatycznych, impulsywnych reakcji.
- Trening kontroli hamującej – środowisko cyfrowe, oparte na natychmiastowej gratyfikacji, stawia wysokie wymagania wobec zdolności odraczania reakcji. Wprowadzanie strategii, takich jak techniki pauzy czy zadania wymagające powstrzymania automatycznej odpowiedzi, sprzyja wzmacnianiu kontroli impulsów oraz bardziej refleksyjnemu podejmowaniu decyzji.

Podejście to wpisuje się w nurt badań wskazujących, że rozwój kompetencji cyfrowych powinien być ściśle powiązany z rozwojem samoregulacji.

Projektowanie środowiska: architektura wyboru jako wsparcie samoregulacji

Z uwagi na ograniczenia rozwojowe funkcji wykonawczych, poleganie wyłącznie na sile woli dziecka jako mechanizmie regulacyjnym jest niewystarczające. Alternatywę stanowi wykorzystanie zasad architektury wyboru, polegających na takim projektowaniu środowiska, które wspiera adaptacyjne zachowania (van Dijck i in. 2018). Podejście to redukuje obciążenie poznawcze oraz ogranicza konieczność podejmowania ciągłych decyzji w warunkach wysokiej stymulacji. W praktyce obejmuje ono m.in.:

- Strefy wolne od technologii – wprowadzanie fizycznych granic korzystania z urządzeń wspiera regulację rytmów dobowych oraz ogranicza ekspozycję na bodźce wzmacniające. Sprzyja to regeneracji zasobów poznawczych i poprawie jakości snu (Hartstein i in. 2024).
- Zarządzanie powiadomieniami – ograniczanie liczby powiadomień redukuje rozproszenie uwagi i umożliwia utrzymanie koncentracji (Fournier i in. 2026). Ma to szczególne znaczenie w kontekście funkcjonowania poznawczego i efektywności uczenia się.

Skuteczność tych działań zależy od ich spójności oraz od stopnia włączenia dziecka w proces ustalania zasad.

Kierunki przyszłych badań i działań profilaktycznych

Przeprowadzona analiza wskazuje na potrzebę dalszych badań nad długofalowym wpływem środowiska cyfrowego, w szczególności algorytmów personalizujących, na rozwój kompetencji samoregulacyjnych, takich jak wytrwałość w dążeniu do celu.

Istotne znaczenie ma również uwzględnienie różnic indywidualnych. Dzieci i młodzież o wyższym poziomie impulsywności mogą wymagać bardziej zindywidualizowanych form wsparcia w zakresie regulacji zachowania w środowisku cyfrowym. Jak zostało to już wyżej podkreślone – skuteczność proponowanych strategii pozostaje zależna od etapu rozwojowego.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że samoregulacja stanowi kluczowy zasób umożliwiający adaptacyjne funkcjonowanie w środowisku cyfrowym. W przeciwieństwie do podejść koncentrujących się na ograniczaniu dostępu do technologii, bardziej adekwatne z perspektywy rozwojowej wydaje się wzmacnianie kompetencji regulacyjnych jednostki (Odgers, Jensen 2020; Montag i in. 2024).

W tym ujęciu kluczowym zadaniem edukacji i profilaktyki nie jest ograniczanie obecności technologii w życiu młodych ludzi, lecz rozwijanie kompetencji umożliwiających ich świadome i refleksyjne wykorzystanie. Zaproponowana perspektywa może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań nad mechanizmami interakcji między jednostką a środowiskiem cyfrowym. Może ona również przyczynić się do projektowania bardziej adekwatnych interwencji wspierających rozwój w warunkach społeczeństwa cyfrowego. W szczególności wskazuje to na potrzebę rozwijania podejść do zarządzania technologiami cyfrowymi, które uwzględniają zarówno efektywność systemów, jak i dobrostan oraz rozwój użytkowników.

Należy jednak zaznaczyć, że przedstawione wnioski mają charakter syntetyczny i opierają się na analizie badań o zróżnicowanej metodologii. Ogranicza to możliwość formułowania jednoznacznych wniosków o charakterze przyczynowym.

Bibliografia

- Bail C. (2021), *Breaking the social media prism: How to make our platforms less polarizing*, Princeton University Press, Princeton.
- Beyens I., Pouwels J.L., van Driel I.I., Keijsers L., Valkenburg P.M. (2020), *The effect of social media on adolescent well-being differs from teen to teen*, „Scientific Reports”, 10, 10763, 1–11, <https://doi.org/10.1038/s41598-020-67727-7>.
- Beyens I., Pouwels J.L., van Driel I.I., Keijsers L., Valkenburg P.M. (2021), *Social Media Use and Adolescents' Well-Being: Developing a Typology of Person-Specific Effect Patterns*, „Communication Research”, 51(6), 691–716, <https://doi.org/10.1177/00936502211038196>.
- Bliss C.A., Kloumann I.M., Harris K.D., Danforth C.M., Dodds P.S. (2012), *Twitter reciprocal reply networks exhibit assortativity with respect to happiness*,

- „Journal of Computational Social Science”, 3(5), 388–397, <https://doi.org/10.1016/j.jocs.2012.05.001>.
- Brand M., Young K.S., Laier C., Wölfling K., Potenza M.N. (2016), *Integrating psychological and neurobiological considerations regarding the development and maintenance of specific Internet-use disorders: An Interaction of Person-Affect-Cognition-Execution (I-PACE) model*, „Neuroscience & Biobehavioral Reviews”, 71, 252–266, <http://dx.doi.org/10.1016/j.neubiorev.2016.08.033>.
- Büchi M. (2021), *Digital well-being theory and research*, „New Media & Society”, 26(1), 172–189, <https://doi.org/10.1177/14614448211056851>.
- Dienlin T., Johannes N. (2020), *The impact of digital technology use on adolescent well-being*, „Dialogues in Clinical Neuroscience”, 22(2), 135–142, <https://doi.org/10.31887/DCNS.2020.22.2/dienlin>.
- Eisenberg N., Spinrad T.L., Eggum N.D. (2010), *Emotion-related self-regulation and its relation to children's maladjustment*, „Annual Review of Clinical Psychology”, 6, 495–525, <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131208>.
- Fendel J.C., Vogt A., Brandtner A., Schmidt S. (2024), *Mindfulness programs for problematic usage of the internet: A systematic review and meta-analysis*, „Journal of Behavioral Addictions”, 13(2), 327–353, <https://doi.org/10.1556/2006.2024.00024>.
- Fournier H., Fournel A., Osiurak F., Koenig O., Pâris F., Gaujoux V., Ringeval F. (2026), *Attention hijacked: How social media notifications disrupt cognitive processing*, „Computers in Human Behavior”, 179, 108926, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2026.108926>.
- Gajda M. (2023), *Przejmij kierownicę, czyli o znaczeniu samoregulacji i jej uwarunkowaniach* (Ostrołęckie obserwatorium oświatowe 2022/23), Wydział Pedagogiczny Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Hartstein L.E., Mathew G.M., Reichenberger D.A., Rodriguez I., Allen N., Chang A.-M., Chaput J.-P., Christakis D.A., Garrison M., Gooley J.J., Koos J.A., Van Den Bulck J., Woods H., Zeitzer J.M., Dzierzewski J.M., Hale L. (2024), *The impact of screen use on sleep health across the lifespan: A National Sleep Foundation consensus statement*, „Sleep Health”, 10(4), 373–384, <https://doi.org/10.1016/j.sleh.2024.05.001>.
- León Méndez M., Padrón I., Fumero A., Marrero R.J. (2024), *Effects of internet and smartphone addiction on cognitive control in adolescents and young adults: A systematic review of fMRI studies*, „Neuroscience & Biobehavioral Reviews”, 159, 105572, <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2024.105572>.

- Moffitt T.E., Arseneault L., Belsky D., Dickson N., Hancox R.J., Harrington H., Houst R., Poulton R., Roberts B.W., Ross S., Sears M.R., Thomson W.M., Caspi A. (2011), *A gradient of childhood self-control predicts health, wealth, and public safety*, „Proceedings of the National Academy of Sciences”, 108(7), 2693–2698, <https://doi.org/10.1073/pnas.1010076108>.
- Montag C., Demetrovics Z., Elhai J.D., Grant D., Koning I., Rumpf H.-J., Spada M.M., Throuvala M., van den Eijnden R. (2024), *Problematic social media use in childhood and adolescence*, „Addictive Behaviors”, 153, 107980, <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2024.107980>.
- O'Reilly M. (2020), *Social media and adolescent mental health: the good, the bad and the ugly*, „Journal of Mental Health”, 29(2), 200–206, <https://doi.org/10.1080/09638237.2020.1714007>.
- Odgers C.L., Jensen M.R. (2020), *Annual Research Review: Adolescent mental health in the digital age: facts, fears, and future directions*, „Journal of Child Psychology and Psychiatry”, 61(3), 336–348, <https://doi.org/10.1111/jcpp.13190>.
- Orben A., Przybylski A.K. (2019), *The association between adolescent well-being and digital technology use*, „Nature Human Behaviour”, 3, 173–182, <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0506-1>.
- Pyżalski J. (2012), *Agresja elektroniczna i cyberbullying jako nowe ryzykowne zachowania młodzieży*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Snyder H. (2019), *Literature review as a research methodology: An overview and guidelines*, „Journal of Business Research”, 104, 333–339, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Tomczyk Ł. (2019), *Problematyczne użytkowanie internetu oraz portali społecznościowych wśród polskiej młodzieży*, „E-mentor”, 2(79), 44–54, <https://www.doi.org/10.15219/em79.1411>.
- Twenge J.M. (2020), *Increases in Depression, Self-Harm, and Suicide Among U.S. Adolescents After 2012 and Links to Technology Use: Possible Mechanisms*, „Psychiatric Research and Clinical Practice”, 2(1), 19–25, <https://doi.org/10.1176/appi.prcp.20190015>.
- Valkenburg P.M., Piotrowski J.T. (2017), *Plugged in: How media attract and affect youth*, Yale University Press, New Haven, <https://doi.org/10.12987/yale/9780300218879.001.0001>.

van Dijck J., Poell T., de Waal M. (2018), *The platform society: Public values in a connective world*, Oxford University Press, Oxford, <https://doi.org/10.1093/oso/9780190889760.001.0001>.

Zuboff S. (2019), *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*, PublicAffairs, New York.

Kamil Kołodziejski

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

kamilkolodziejski@icloud.com

Zawód medyczny w świetle przepisów prawa. Problemy klasyfikacyjne i konsekwencje dla ustalania minimalnych wynagrodzeń w ochronie zdrowia

The medical profession in the light of legal regulations. Classification issues and consequences for setting minimum wages in healthcare



Abstract: This chapter analyzes the concept of medical professions in the Polish legal system and classification issues arising from the application of regulations concerning minimum base salaries in the healthcare sector. The aim of the chapter is to demonstrate the consequences of the lack of a uniform definition of a medical profession and the use of imprecise legal terms, in particular the phrase „possessing the required education”, when determining salaries in healthcare facilities.

The study analyzes the applicable legal provisions, including the Act of June 8, 2017, on the method of determining the minimum basic salary of certain employees working in entities providing medical services, the Act on Medical Practice, and the Act on Certain Medical Professions. Reference is also made to the case law of the Supreme Court and the principle of non-retroactivity of the law in the context of professional qualifications and salaries.

The analysis shows that the arbitrary determination of ‘required education’ and the disregard of employees’ actual qualifications undermine the purpose of wage regulations and generate disputes, particularly in borderline professions such as medical physicists. The findings have practical significance for healthcare management, supporting legally compliant remuneration policies and reducing the risk of employment disputes.

Keywords: medical profession, classification of medical professions, minimum wage in healthcare, healthcare labour law, professional qualifications in healthcare, Supreme Court case law, *lex retro non agit*

Wprowadzenie

Status prawny zawodów medycznych oraz zasady wynagradzania osób je wykonujących od lat stanowią jeden z najbardziej złożonych i jednocześnie praktycznie doniosłych problemów regulacji prawa ochrony zdrowia. Złożoność ta wynika zarówno z wielości aktów normatywnych regulujących wykonywanie poszczególnych profesji medycznych, jak i z braku jednolitej, systemowej definicji „zawodu medycznego”. W praktyce prowadzi to do istotnych rozbieżności interpretacyjnych, zwłaszcza na gruncie prawa pracy i prawa wynagradzania.

W polskim porządku prawnym pojęcie osoby wykonującej zawód medyczny pojawia się w wielu aktach normatywnych, w tym przede wszystkim w ustawie z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 156 ze zm.), która posługuje się definicją funkcjonalną, odwołującą się do udzielania świadczeń zdrowotnych oraz posiadania fachowych kwalifikacji do ich wykonywania. Jednocześnie przez długi czas brakowało aktu prawnego o charakterze horyzontalnym, który w sposób kompleksowy regulowałby status licznych zawodów medycznych nieregulowanych lub tzw. zawodów granicznych. Dopiero wejście w życie ustawy o niektórych zawodach medycznych stanowiło próbę uporządkowania tej materii, jednak również ta regulacja nie wyeliminowała wszystkich wątpliwości interpretacyjnych, w szczególności w zakresie konsekwencji płacowych wynikających z kwalifikacji danego zawodu jako medycznego.

Szczególne znaczenie w tym kontekście ma ustawa z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych

pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2139), która wprowadziła mechanizm ustawowego gwarantowania minimalnych wynagrodzeń zasadniczych pracowników ochrony zdrowia. Ustawa ta, mająca charakter przepisu szczególnego (*lex specialis*) wobec ogólnych regulacji prawa pracy, opiera się na konstrukcji współczynników pracy przypisanych do określonych grup zawodowych wyodrębnionych w załączniku do ustawy. Kryteriami różnicującymi poszczególne grupy zawodowe są m.in. poziom wykształcenia oraz posiadanie specjalizacji, przy czym ustawodawca posłużył się sformułowaniem „z wymaganym wykształceniem”, które stało się źródłem istotnych kontrowersji interpretacyjnych. W praktyce stosowania ustawy ujawnił się bowiem poważny problem polegający na rozbieżnym rozumieniu pojęcia „wymaganego wykształcenia”. Część podmiotów leczniczych przyjęła wykładnię skrajnie formalistyczną, utożsamiając wymagane wykształcenie wyłącznie z minimalnymi kwalifikacjami określonymi przez pracodawcę dla danego stanowiska, niezależnie od faktycznie posiadanego przez pracownika wykształcenia oraz specjalizacji. W konsekwencji prowadziło to do sytuacji, w których pracownicy legitymujący się wyższymi kwalifikacjami, w tym tytułem magistra oraz ukończoną specjalizacją, byli wynagradzani na poziomie przewidzianym dla osób o niższym poziomie wykształcenia, co rodziło poważne wątpliwości co do zgodności takiej praktyki z celem ustawy oraz zasadami prawa pracy.

Na tle tych rozbieżności szczególnego znaczenia nabrało orzecznictwo sądów pracy, w tym zwłaszcza Sądu Najwyższego, które w ostatnich latach zaczęło kształtować jednolitą linię wykładni przepisów dotyczących minimalnych wynagrodzeń w ochronie zdrowia. Orzecznictwo to akcentuje konieczność uwzględniania nie tylko formalnych wymagań stanowiskowych, lecz także faktycznie posiadanych kwalifikacji, jeżeli były one dotychczas uznawane przez pracodawcę za relewantne dla wykonywanej pracy. Jednocześnie judykatura wyraźnie rozróżnia sytuacje, w których brak było podstaw normatywnych do uznania danego zawodu za medyczny, od przypadków, w których pracodawcy, mimo obowiązywania przepisów prawa, dążyli do ograniczania skutków finansowych regulacji ustawowych.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza pojęcia zawodu medycznego w świetle obowiązujących przepisów prawa, ze szczególnym uwzględnieniem problemów klasyfikacyjnych oraz ich konsekwencji dla ustalania minimalnych wynagrodzeń zasadniczych w podmiotach leczniczych. Opracowanie koncentruje się na wykładni przepisów ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r., analizie

aktualnego orzecznictwa Sądu Najwyższego oraz praktyki stosowania prawa przez podmioty lecznicze. Szczególna uwaga zostanie poświęcona sporom dotyczącym znaczenia sformułowania „z wymaganym wykształceniem”, a także zagadnieniu niedopuszczalności retroaktywnego kwalifikowania zawodów jako medycznych. W końcowej części rozdziału sformułowane zostaną wnioski dotyczące obowiązującego prawa (*de lege lata*) oraz postulaty wobec przyszłych zmian legislacyjnych (*de lege ferenda*), zmierzające do zwiększenia spójności i przewidywalności regulacji w analizowanym obszarze.

Zawód medyczny jako kategoria prawna

Jednym z podstawowych problemów analizowanej materii jest brak jednolitej, systemowej definicji zawodu medycznego w polskim porządku prawnym. Ustawodawca posługuje się tym pojęciem w wielu aktach normatywnych, jednak czyni to w sposób niespójny i fragmentaryczny, co prowadzi do istotnych trudności interpretacyjnych. Szczególne znaczenie w tym zakresie ma ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, która w art. 2 ust. 1 pkt 2 posługuje się pojęciem „osoby wykonującej zawód medyczny”, definiując ją jako osobę uprawnioną na podstawie odrębnych przepisów do udzielania świadczeń zdrowotnych albo legitymującą się nabyciem fachowych kwalifikacji do udzielania świadczeń zdrowotnych w określonym zakresie lub w określonej dziedzinie medycyny. Definicja ta ma charakter funkcjonalny i szeroki, gdyż jej zakres wyznaczany jest przez pojęcie świadczenia zdrowotnego, rozumianego jako działania służące zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu lub poprawie zdrowia, a także inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia lub przepisów odrębnych. Tak szerokie ujęcie, choć celowe z perspektywy organizacji systemu ochrony zdrowia, nie rozstrzyga jednak jednoznacznie, które profesje należy zaliczyć do zawodów medycznych na gruncie prawa pracy oraz przepisów dotyczących wynagrodzeń.

Brak precyzyjnego rozróżnienia pomiędzy zawodami medycznymi regulowanymi, zawodami medycznymi nieregulowanymi oraz zawodami jedynie funkcjonalnie powiązаныmi z procesem udzielania świadczeń zdrowotnych powoduje, że klasyfikacja danej profesji często dokonywana jest dopiero na etapie stosowania prawa, a nie na poziomie normatywnym. Zjawisko to ma szczególne znaczenie przy stosowaniu przepisów ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r.

o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych, która różnicuje sytuację prawną pracowników w zależności od ich przynależności do określonej grupy zawodowej.

W doktrynie i praktyce stosowania prawa przyjmuje się rozróżnienie pomiędzy zawodami medycznymi regulowanymi oraz zawodami medycznymi nieregulowanymi. Do pierwszej kategorii należą profesje, których wykonywanie podlega szczegółowym regulacjom ustawowym, obejmującym m.in. wymogi kwalifikacyjne, zasady odpowiedzialności zawodowej oraz obowiązek przynależności do samorządu zawodowego. Przykładem są zawody lekarza, pielęgniarki czy położnej. Odmienny charakter mają zawody medyczne nieregulowane, których status prawny przez długi czas pozostawał niejednoznaczny. W ich przypadku kwalifikacja jako zawodu medycznego następowała w oparciu o przepisy rozproszone, w tym regulacje dotyczące specjalizacji w dziedzinach mających zastosowanie w ochronie zdrowia. Zgodnie z ustawą z dnia 24 lutego 2017 r. o uzyskiwaniu tytułu specjalisty w dziedzinach mających zastosowanie w ochronie zdrowia oraz aktami wykonawczymi do tej ustawy, możliwe jest uzyskanie tytułu specjalisty m.in. w takich dziedzinach, jak fizyka medyczna, inżynieria medyczna, psychologia kliniczna czy zdrowie publiczne. Uzyskanie takiej specjalizacji stanowi istotny argument przemawiający za uznaniem wykonywanej profesji za zawód medyczny, jednak nie zawsze przesądza o tym w sposób jednoznaczny.

Na tle powyższych rozważań wyodrębnia się także tzw. zawody graniczne, których nazwa lub zakres czynności sugerują medyczny charakter, lecz które nie zawsze spełniają kryteria normatywne pozwalające na ich jednoznaczną kwalifikację jako zawodu medycznego. Przykładem takiego zawodu jest fizyk medyczny, którego działalność pozostaje ściśle związana z procesem diagnostyczno-terapeutycznym, jednak którego status prawny jako pracownika medycznego zależy od spełnienia dodatkowych warunków, w szczególności posiadania odpowiedniej specjalizacji. Brak jednoznacznych regulacji w tym zakresie prowadzi do rozbieżności w praktyce podmiotów leczniczych, zwłaszcza przy kwalifikowaniu pracowników do grup zawodowych na potrzeby ustalania minimalnych wynagrodzeń.

Kluczowe znaczenie dla porządkowania statusu zawodów medycznych nieregulowanych miało uchwalenie ustawy z dnia 17 sierpnia 2023 r. o niektórych zawodach medycznych (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1730). Ustawa ta wprowadziła

po raz pierwszy jednolite ramy normatywne dla szeregu zawodów dotychczas funkcjonujących poza systemem ustawowej reglamentacji, określając m.in. wymagania kwalifikacyjne, zasady wykonywania zawodu oraz podstawy odpowiedzialności zawodowej. Regulacja ta miała na celu zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów oraz zapewnienie jednolitych standardów wykonywania świadczeń zdrowotnych. Jednocześnie należy podkreślić, że ustawa ta ma charakter prospektywny i nie może stanowić podstawy do retroaktywnego kwalifikowania danych profesji jako zawodów medycznych w okresach sprzed jej wejścia w życie. Zasada niedziałania prawa wstecz, wynikająca z konstytucyjnych zasad pewności prawa oraz ochrony zaufania obywatela do państwa, wyklucza możliwość nakładania na pracodawców obowiązków płacowych opartych na regulacjach, które w danym czasie jeszcze nie obowiązywały. Okoliczność ta ma fundamentalne znaczenie przy ocenie odpowiedzialności pracodawców w sporach dotyczących wynagrodzeń, w szczególności w odniesieniu do zawodów, które dopiero na mocy nowych przepisów uzyskały status zawodów medycznych.

Kwalifikacja danej profesji jako zawodu medycznego wywiera bezpośredni wpływ na sytuację prawną pracownika w zakresie wynagrodzenia zasadniczego. Ustawa z dnia 8 czerwca 2017 r. w sposób jednoznaczny wiąże wysokość minimalnego wynagrodzenia z przynależnością do określonej grupy zawodowej, a ta z kolei zależy od uznania danego stanowiska za związane z wykonywaniem zawodu medycznego oraz od poziomu wymaganych kwalifikacji.

Nieprawidłowa lub arbitralna klasyfikacja zawodu może prowadzić zarówno do naruszenia praw pracowników, jak i do sporów sądowych, w których podmioty lecznicze powołują się na brak jednoznacznych regulacji ustawowych. W praktyce szczególnie problematyczne okazuje się łączenie niejasnych kryteriów klasyfikacyjnych z formalistycznym podejściem do pojęcia „wymaganego wykształcenia”, co prowadzi do zaniżania wynagrodzeń pracowników legitymujących się wyższymi kwalifikacjami niż minimalnie wymagane na danym stanowisku.

Analiza problemów definicyjnych i klasyfikacyjnych zawodu medycznego stanowi zatem niezbędny punkt wyjścia do dalszych rozważań nad prawidłowym stosowaniem przepisów dotyczących minimalnych wynagrodzeń w ochronie zdrowia. Bez jednoznacznego ustalenia statusu prawnego danego zawodu niemożliwe jest bowiem prawidłowe zastosowanie mechanizmów ochronnych przewidzianych przez ustawodawcę.

Minimalne wynagrodzenia w ochronie zdrowia a problem „wymaganego wykształcenia”

Ustawa z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2139) wprowadziła szczególny mechanizm ochrony płacowej pracowników ochrony zdrowia, polegający na ustawowym zagwarantowaniu minimalnego poziomu wynagrodzenia zasadniczego. Mechanizm ten opiera się na powiązaniu wysokości minimalnego wynagrodzenia z przeciętnym wynagrodzeniem w gospodarce narodowej oraz współczynnikami pracy przypisanymi do poszczególnych grup zawodowych określonych w załączniku do ustawy. Ustawodawca przyjął model, w którym zróżnicowanie współczynników pracy uzależniono od rodzaju wykonywanej pracy, poziomu wykształcenia oraz posiadania specjalizacji. Należy jednak podkreślić, że celem ustawy nie było stworzenie kompleksowych siatek płac ani ujednolicenie wynagrodzeń wszystkich pracowników ochrony zdrowia, lecz ustanowienie dolnej granicy wynagrodzenia zasadniczego, poniżej której pracodawca nie może kształtować wynagrodzenia pracownika wykonującego zawód medyczny. Ustawa ta ma zatem charakter gwarancyjny i ochronny, co znajduje potwierdzenie zarówno w jej uzasadnieniu, jak i w utrwalającym się orzecznictwie sądów pracy.

Jednym z najbardziej problematycznych elementów analizowanej regulacji jest posłużenie się przez ustawodawcę sformułowaniem „z wymaganym wykształceniem”, które stanowi kryterium kwalifikujące pracowników do poszczególnych grup zawodowych. Brak legalnej definicji tego pojęcia doprowadził do powstania istotnych rozbieżności interpretacyjnych w praktyce stosowania prawa. Część podmiotów leczniczych przyjęła wykładnię, zgodnie z którą „wymagane wykształcenie” należy utożsamiać wyłącznie z minimalnymi kwalifikacjami formalnie określonymi przez pracodawcę dla danego stanowiska pracy. W konsekwencji nawet w sytuacji, gdy pracownik legitymuje się wyższym wykształceniem oraz ukończoną specjalizacją, pracodawcy kwalifikowali go do niższej grupy zawodowej, argumentując, że na danym stanowisku wystarczające jest posiadanie np. wykształcenia na poziomie licencjackim. Taka praktyka prowadziła do faktycznego pomijania posiadanych kwalifikacji przy ustalaniu minimalnego wynagrodzenia zasadniczego. Przyjęcie powyższej wykładni budzi poważne wątpliwości z perspektywy celu ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r.,

jakim było podniesienie poziomu wynagrodzeń pracowników ochrony zdrowia oraz ograniczenie zjawiska oszczędzania na pensjach personelu medycznego. Interpretacja ta prowadzi bowiem do sytuacji, w której ustawowy mechanizm ochronny zostaje w istocie pozbawiony znaczenia wobec pracowników o najwyższych kwalifikacjach.

Rozbieżności interpretacyjne dotyczące znaczenia „wymaganego wykształcenia” stały się przedmiotem rozstrzygnięć sądów pracy, w tym Sądu Najwyższego. Szczególne znaczenie ma wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 kwietnia 2025 r., sygn. I PSKP 3/25, w którym jednoznacznie zakwestionowano praktykę polegającą na arbitralnym obniżaniu grupy zawodowej pracowników pomimo posiadania przez nich wyższego wykształcenia oraz specjalizacji. W sprawie tej Sąd Najwyższy uznał, że jeżeli pracodawca dotychczas uznawał określone kwalifikacje za wymagane na danym stanowisku pracy, a zakres obowiązków pracownika oraz organizacja pracy nie uległy zmianie, to nie jest dopuszczalne późniejsze „oduznanie” tych kwalifikacji wyłącznie w celu obniżenia współczynnika pracy i minimalnego wynagrodzenia zasadniczego. Sąd Najwyższy podkreślił, że celem nowelizacji ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. nie było pogorszenie sytuacji płacowej pracowników wyspecjalizowanych, lecz jej poprawa. W orzeczeniu wskazano również, że wykładnia przepisów ustawy musi uwzględniać nie tylko literalne brzmienie załącznika, lecz także funkcję ochronną regulacji oraz zasady prawa pracy, w tym zasadę godziwego wynagrodzenia oraz zakaz nadużycia prawa przez pracodawcę. Tym samym Sąd Najwyższy opowiedział się za wykładnią, zgodnie z którą „wymagane wykształcenie” nie może być ustalane w sposób dowolny i oderwany od realiów wykonywanej pracy oraz dotychczasowej praktyki zakładowej.

Analiza obowiązujących przepisów oraz orzecznictwa prowadzi do wniosku, że swoboda pracodawcy w zakresie określania wymagań kwalifikacyjnych na danym stanowisku nie ma charakteru absolutnego. Choć pracodawca posiada kompetencję do kształtowania struktury organizacyjnej zakładu pracy oraz ustalania wymagań kwalifikacyjnych, kompetencja ta musi być wykonywana w granicach prawa powszechnie obowiązującego oraz z poszanowaniem zasad prawa pracy. Nie jest dopuszczalne takie konstruowanie wymagań stanowiskowych, które prowadziłyby do obejścia przepisów ustawy o minimalnych wynagrodzeniach zasadniczych. W szczególności niedopuszczalne jest sztuczne zaniżanie wymagań kwalifikacyjnych wyłącznie w celu zakwalifikowania pracownika do niższej grupy zawodowej, jeżeli rzeczywisty charakter pracy

oraz dotychczasowa praktyka zakładowa wskazują na konieczność posiadania wyższych kwalifikacji.

W tym kontekście istotne znaczenie ma również fakt, że ustawa z dnia 8 czerwca 2017 r. nie wyłącza stosowania ogólnych zasad prawa pracy, w tym możliwości różnicowania wynagrodzeń w górę ze względu na doświadczenie zawodowe, dodatkowe kwalifikacje czy zakres odpowiedzialności. Ustawa ta wyznacza jedynie minimalny poziom wynagrodzenia, który nie może być obniżany poprzez arbitralne manipulowanie pojęciem „wymaganego wykształcenia”.

Problem interpretacji pojęcia „wymaganego wykształcenia” ma istotne znaczenie nie tylko dla indywidualnych sporów pracowniczych, lecz także dla stabilności systemu wynagradzania w ochronie zdrowia. Przyjęcie wykładni formalistycznej prowadzi do erozji zaufania pracowników do mechanizmów ochronnych przewidzianych przez ustawodawcę oraz generuje liczne spory sądowe, których źródłem jest próba przerzucenia skutków finansowych regulacji ustawowych na pracowników. Orzecznictwo Sądu Najwyższego, w tym wyrok o sygn. I PSKP 3/25, stanowi istotny punkt odniesienia dla praktyki podmiotów leczniczych, wyznaczając granice dopuszczalnej interpretacji przepisów płacowych. Wskazuje ono jednoznacznie, że ustawowe gwarancje minimalnego wynagrodzenia zasadniczego nie mogą być iluzoryczne, a pojęcie „wymaganego wykształcenia” powinno być interpretowane w sposób uwzględniający faktycznie posiadane i wykorzystywane w pracy kwalifikacje.

Zasada niedziałania prawa wstecz a kwalifikacja zawodów medycznych i konsekwencje płacowe

Jedną z fundamentalnych zasad polskiego porządku prawnego jest zasada niedziałania prawa wstecz (*lex retro non agit*), stanowiąca element konstytucyjnej zasady demokratycznego państwa prawnego, w tym zasady ochrony zaufania obywatela do państwa i stanowionego przez nie prawa. Zasada ta wyklucza możliwość nakładania na podmioty prawa obowiązków lub negatywnych konsekwencji prawnych w oparciu o normy, które w danym czasie jeszcze nie obowiązywały albo których treść nie była dostatecznie precyzyjna.

W kontekście stosowania przepisów prawa pracy oraz regulacji dotyczących minimalnych wynagrodzeń w ochronie zdrowia zasada ta nabiera szczególnego znaczenia. Kwalifikacja danego zawodu jako medycznego pociąga bowiem za

sobą istotne skutki prawne, w tym obowiązek stosowania szczególnych regulacji płacowych. Tym samym uznanie określonej profesji za zawód medyczny nie może następować w sposób dorozumiany ani retroaktywny, lecz musi opierać się na jednoznacznej podstawie normatywnej obowiązującej w danym czasie.

Przed wejściem w życie ustawy z dnia 17 sierpnia 2023 r. o niektórych zawodach medycznych status wielu profesji pozostawał niejednoznaczny. Dotyczyło to w szczególności zawodów, które funkcjonalnie uczestniczyły w procesie udzielania świadczeń zdrowotnych, jednak nie były objęte odrębną regulacją ustawową ani jednoznacznie wskazane w przepisach prawa powszechnie obowiązującego jako zawody medyczne. W praktyce prowadziło to do prób kwalifikowania takich zawodów jako medycznych w oparciu o wykładnię celowościową, stanowiska organów administracji lub argumentację funkcjonalną. Należy jednak podkreślić, że tego rodzaju źródła nie mogą zastępować norm prawa powszechnie obowiązującego, zwłaszcza w zakresie nakładania na pracodawców obowiązków o charakterze finansowym. Brak jednoznacznej regulacji ustawowej wyklucza możliwość przypisania pracodawcy odpowiedzialności za niestosowanie przepisów, które w danym okresie nie miały zastosowania do określonej kategorii pracowników.

Ilustracją znaczenia zasady *lex retro non agit* w analizowanym obszarze są spory dotyczące kwalifikacji asystentek oraz higienistek stomatologicznych jako zawodów medycznych na potrzeby stosowania przepisów o minimalnych wynagrodzeniach w podmiotach leczniczych. Przed wejściem w życie ustawy z dnia 17 sierpnia 2023 r. o niektórych zawodach medycznych zawody te nie były jednoznacznie uregulowane jako zawody medyczne w przepisach prawa powszechnie obowiązującego, co powodowało istotne wątpliwości co do zakresu obowiązków pracodawców w sferze wynagrodzeń. Pomimo braku jednoznacznej podstawy normatywnej, w praktyce podejmowane były próby uznawania tych profesji za zawody medyczne z mocą wsteczną, co prowadziło do formułowania wobec pracodawców zarzutów naruszenia przepisów o minimalnym wynagrodzeniu zasadniczym. Tego rodzaju działania budziły jednak poważne zastrzeżenia z punktu widzenia zasady pewności prawa oraz konstytucyjnego zakazu retroaktywnego stosowania nowych regulacji.

Powyższe wątpliwości zostały jednoznacznie rozstrzygnięte w orzecznictwie Sądu Najwyższego. W wyroku z dnia 9 lipca 2025 r., sygn. akt III KK 149/25, wydanym po uwzględnieniu kasacji wniesionej przez Rzecznika Praw Obywatelskich, Sąd Najwyższy stwierdził, że w okresie objętym zarzutami wobec

pracodawców nie obowiązywały przepisy prawa powszechnie obowiązującego, które jednoznacznie kwalifikowałyby asystentki i higienistki stomatologiczne jako osoby wykonujące zawód medyczny, a tym samym nakładały na pracodawców obowiązek stosowania regulacji dotyczących minimalnych wynagrodzeń w ochronie zdrowia. Sąd Najwyższy podkreślił, że przypisanie odpowiedzialności za wykroczenie polegające na naruszeniu przepisów o wynagrodzeniu wymaga istnienia jasnej, precyzyjnej i obowiązującej w danym czasie podstawy normatywnej, z której taki obowiązek wynika. W przeciwnym razie dochodziłoby do naruszenia zasady dostatecznej określoności (*nullum crimen sine lege certa*), która, choć wywodzi się z prawa karnego, znajduje odpowiednie zastosowanie także w prawie pracy oraz w prawie administracyjnym represyjnym. Obowiązki pracodawcy nie mogą bowiem wynikać z późniejszej rekonstrukcji normatywnej ani z wykładni opartej na przepisach, które weszły w życie dopiero po okresie objętym oceną prawną. W konsekwencji Sąd Najwyższy uznał, że brak jednoznacznej regulacji prawnej w danym okresie wyklucza możliwość przypisania pracodawcom odpowiedzialności za niestosowanie przepisów płacowych odnoszących się do zawodów medycznych. Orzeczenie to stanowi istotny punkt odniesienia dla oceny dopuszczalności retroaktywnego kwalifikowania zawodów jako medycznych oraz potwierdza konieczność ścisłego przestrzegania zasady niedziałania prawa wstecz w sporach dotyczących wynagrodzeń w ochronie zdrowia.

Zastosowanie zasady *lex retro non agit* w odniesieniu do kwalifikacji zawodów medycznych prowadzi do wniosku, że pracodawcy nie mogą ponosić negatywnych konsekwencji prawnych za nieuznawanie określonych profesji za zawody medyczne w okresach, w których brak było jednoznacznych regulacji ustawowych w tym zakresie. Dotyczy to w szczególności obowiązków związanych z ustalaniem minimalnych wynagrodzeń zasadniczych na podstawie ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. Jednocześnie należy odróżnić sytuacje, w których brak było podstaw normatywnych do uznania danego zawodu za medyczny, od przypadków, w których pracodawcy, pomimo istnienia jednoznacznych przepisów, podejmowali działania zmierzające do ograniczenia skutków finansowych regulacji ustawowych. Zasada niedziałania prawa wstecz nie może bowiem służyć jako argument usprawiedliwiający praktyki polegające na arbitralnym zaniżaniu kwalifikacji lub obchodzeniu obowiązujących przepisów płacowych. Rozróżnienie pomiędzy stanem prawnym sprzed wejścia w życie ustawy o niektórych zawodach medycznych a stanem prawnym obowiązującym

po jej wejściu w życie ma kluczowe znaczenie dla prawidłowej analizy sporów dotyczących wynagrodzeń w ochronie zdrowia. Pozwala ono bowiem uniknąć nieuprawnionego ujednolicania sytuacji prawnych, które z normatywnego punktu widzenia istotnie się różnią.

W dalszej części opracowania rozważania te stanowić będą punkt odniesienia dla analizy zawodów granicznych, w szczególności fizyka medycznego, którego status prawny oraz konsekwencje płacowe należy oceniać z uwzględnieniem zarówno aktualnych regulacji, jak i stanu prawnego obowiązującego przed ich wejściem w życie.

Fizyk medyczny jako zawód graniczny

Zawód fizyka medycznego stanowi przykład tzw. zawodu granicznego, którego nazwa, zakres czynności oraz miejsce w strukturze organizacyjnej podmiotów leczniczych sugerują przynależność do kategorii zawodów medycznych, jednak którego status prawny nie został dotychczas jednoznacznie uregulowany w przepisach prawa powszechnie obowiązującego. Fizyk medyczny wykonuje czynności bezpośrednio związane z procesem diagnostyczno-terapeutycznym, głównie w obszarze radioterapii, medycyny nuklearnej oraz diagnostyki obrazowej, a jego działania mają bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo pacjentów oraz skuteczność stosowanych procedur medycznych. Pomimo takiego zakresu obowiązków brak jest nadal normy prawnej, która wprost kwalifikowałaby fizyka medycznego jako osobę wykonującą zawód medyczny w znaczeniu formalnym, co generuje istotne trudności interpretacyjne, zwłaszcza na gruncie prawa pracy oraz przepisów dotyczących minimalnych wynagrodzeń zasadniczych w ochronie zdrowia.

Istotnym elementem wpływającym na ocenę statusu prawnego fizyka medycznego jest możliwość uzyskania tytułu specjalisty w dziedzinie fizyki medycznej na podstawie ustawy z dnia 24 lutego 2017 r. o uzyskiwaniu tytułu specjalisty w dziedzinach mających zastosowanie w ochronie zdrowia oraz aktów wykonawczych do tej ustawy. Uzyskanie takiej specjalizacji wymaga spełnienia rygorystycznych kryteriów kwalifikacyjnych, odbycia szkolenia specjalizacyjnego oraz zdania państwowego egzaminu, co zbliża status fizyka medycznego do innych profesji wykonujących świadczenia zdrowotne w ramach systemu ochrony zdrowia. W tym kontekście w doktrynie trafnie podnosi

się, że fizyk medyczny legitymujący się tytułem specjalisty spełnia przesłanki uznania go za osobę wykonującą zawód medyczny w rozumieniu funkcjonalnej definicji zawartej w ustawie o działalności leczniczej, ponieważ posiada fachowe kwalifikacje do wykonywania czynności medycznych wynikających z procesu leczenia, przede wszystkim w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa, skuteczności i jakości świadczeń zdrowotnych. Okoliczność ta powinna mieć bezpośrednie przełożenie na jego kwalifikację prawną na gruncie przepisów płacowych.

Na gruncie ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych szczególne znaczenie ma prawidłowe przypisanie fizyka medycznego do odpowiedniej grupy zawodowej. Załącznik do ustawy przewiduje bowiem odrębne współczynniki pracy dla „innych pracowników wykonujących zawód medyczny” w zależności od poziomu wykształcenia oraz posiadania specjalizacji. W praktyce podmiotów leczniczych ujawnia się jednak tendencja do kwalifikowania fizyków medycznych, nawet posiadających tytuł magistra oraz specjalizację, do niższych grup zawodowych. Pracodawcy argumentują przy tym, że nie jest to zawód medyczny *sensu stricto* lub że posiadane kwalifikacje nie są „wymagane” na danym stanowisku. Taka praktyka prowadzi do analogicznych problemów, jakie występują w przypadku pielęgniarek i położnych legitymujących się wyższym wykształceniem, a więc do sztucznego zaniżania współczynnika pracy i minimalnego wynagrodzenia zasadniczego.

Analiza obowiązujących regulacji oraz orzecznictwa Sądu Najwyższego prowadzi do wniosku, że praktyka polegająca na pomijaniu faktycznie posiadanych kwalifikacji fizyka medycznego nie znajduje uzasadnienia normatywnego. Jeżeli zakres obowiązków na danym stanowisku wymaga wiedzy specjalistycznej z zakresu fizyki medycznej, a pracodawca dopuszcza i akceptuje wykonywanie tych obowiązków przez osobę legitymującą się tytułem specjalisty, to nie jest dopuszczalne abstrahowanie od tych kwalifikacji przy ustalaniu minimalnego wynagrodzenia zasadniczego. W świetle funkcji ochronnej ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. pojęcie „wymaganego wykształcenia” nie może być interpretowane w sposób prowadzący do obejścia przepisów płacowych. W szczególności niedopuszczalne jest konstruowanie wymagań stanowiskowych w taki sposób, aby formalnie obniżyć kategorię zaszerzegowania pracownika, podczas gdy faktycznie wykonywana praca wymaga kwalifikacji wyższych. Takie działania należy ocenić jako sprzeczne z celem ustawy oraz z zasadami prawa pracy.

Wejście w życie ustawy z dnia 17 sierpnia 2023 r. o niektórych zawodach medycznych nie objęło zawodu fizyka medycznego jako zawodu uregulowanego ani nie przesądziło wprost o jego statusie prawnym. Znaczenie tej regulacji dla oceny sytuacji fizyka medycznego ma charakter pośredni i systemowy, gdyż potwierdza kierunek legislacyjny polegający na porządkowaniu statusu zawodów wykonujących świadczenia zdrowotne, które dotychczas funkcjonowały poza klasycznymi regulacjami zawodowymi. Ocena statusu fizyka medycznego powinna być zatem dokonywana nie przez pryzmat tej ustawy, lecz w oparciu o definicję osoby wykonującej zawód medyczny zawartą w ustawie o działalności leczniczej oraz przepisy regulujące uzyskiwanie tytułu specjalisty w dziedzinach mających zastosowanie w ochronie zdrowia.

Wnioski końcowe i postulaty *de lege ferenda*

Przeprowadzona analiza prowadzi do wniosku, że problematyka kwalifikacji zawodów medycznych oraz ustalania minimalnych wynagrodzeń zasadniczych w ochronie zdrowia pozostaje obszarem nacechowanym istotną niespójnością normatywną oraz rozbieżnościami w praktyce stosowania prawa. Brak jednolitej, systemowej definicji zawodu medycznego, a także posługiwanie się przez ustawodawcę pojęciami niedookreślonymi, w szczególności zwrotem „z wymaganym wykształceniem”, doprowadziły do powstania licznych sporów pomiędzy pracownikami ochrony zdrowia a podmiotami leczniczymi.

Analiza przepisów ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych wskazuje jednoznacznie, że jej celem było ustanowienie mechanizmu ochronnego, gwarantującego minimalny poziom wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne. Mechanizm ten nie może być jednak interpretowany w sposób prowadzący do jego faktycznej neutralizacji poprzez arbitralne określanie przez pracodawców wymagań kwalifikacyjnych na danym stanowisku pracy. Przyjęcie wykładni, zgodnie z którą decydujące znaczenie ma wyłącznie formalnie „wymagane” wykształcenie, niezależnie od faktycznie posiadanych i wykorzystywanych kwalifikacji, pozostaje w sprzeczności zarówno z celem ustawy, jak i z zasadami prawa pracy. Istotną rolę w porządkowaniu analizowanej problematyki odgrywa aktualne orzecznictwo Sądu Najwyższego, w szczególności wyrok

z dnia 23 kwietnia 2025 r., sygn. I PSKP 3/25, w którym jednoznacznie zakwestionowano praktykę polegającą na sztucznym obniżaniu grupy zawodowej pracowników legitymujących się wyższym wykształceniem oraz specjalizacją. Orzecznictwo to wyraźnie akcentuje, że „wymagane wykształcenie” nie może być konstruowane w oderwaniu od realiów organizacyjnych, zakresu obowiązków oraz dotychczasowej praktyki zakładowej, a ustawowe gwarancje płacowe nie mogą mieć charakteru iluzorycznego.

Równocześnie należy podkreślić znaczenie zasady niedziałania prawa wstecz w kontekście kwalifikacji zawodów medycznych. Wejście w życie ustawy z dnia 17 sierpnia 2023 r. o niektórych zawodach medycznych stanowi niewątpliwie istotny krok w kierunku normatywnego uporządkowania statusu zawodów dotychczas nieregulowanych lub granicznych. Regulacja ta nie może jednak stanowić podstawy do retroaktywnego nakładania na pracodawców obowiązków płacowych w okresach, w których brak było jednoznacznej podstawy prawnej do uznania danej profesji za zawód medyczny. Prawidłowe stosowanie zasady *lex retro non agit* pozwala na zachowanie równowagi pomiędzy ochroną interesów pracowników a zasadą pewności prawa.

Na tle przeprowadzonych rozważań szczególnie wyraźnie ujawnia się problem zawodów granicznych, takich jak fizyk medyczny, których status prawny i konsekwencje płacowe pozostają w ścisłym związku z posiadaniem specjalizacji w dziedzinach mających zastosowanie w ochronie zdrowia. Pomijanie tych kwalifikacji przy ustalaniu minimalnego wynagrodzenia zasadniczego prowadzi do analogicznych nadużyć, jakie występują w odniesieniu do innych zawodów medycznych, i powinno być oceniane jako sprzeczne z funkcją ochronną przepisów płacowych.

W perspektywie *de lege ferenda* zasadne wydaje się podjęcie działań legislacyjnych zmierzających do:

- doprecyzowania pojęcia „wymaganego wykształcenia” na gruncie ustawy o minimalnych wynagrodzeniach w ochronie zdrowia w celu ograniczenia możliwości jego dowolnej interpretacji przez pracodawców;
- wyraźnego powiązania kwalifikacji do grup zawodowych z faktycznie posiadanymi i wykorzystywanymi w pracy kwalifikacjami, a nie wyłącznie z minimalnymi wymogami formalnymi;
- dalszego systemowego porządkowania statusu zawodów granicznych, wraz z jednoznacznym określeniem ich konsekwencji płacowych;

- wzmocnienia mechanizmów kontrolnych oraz interpretacyjnych, zapewniających jednolite stosowanie przepisów przez podmioty lecznicze.

Kierunek zmian w analizowanym obszarze powinien zmierzać do zwiększenia spójności systemowej, przewidywalności prawa oraz realnej ochrony pracowników wykonujących zawody medyczne. Tylko takie podejście pozwoli na realizację celu ustawodawcy, jakim jest zapewnienie godziwego wynagrodzenia w ochronie zdrowia, bez naruszania zasad pewności prawa i równowagi interesów stron stosunku pracy.

Bibliografia

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 156 ze zm.

Ustawa z dnia 17 sierpnia 2023 r. o niektórych zawodach medycznych, t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 1730.

Ustawa z dnia 24 lutego 2017 r. o uzyskiwaniu tytułu specjalisty w dziedzinach mających zastosowanie w ochronie zdrowia, t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 342.

Ustawa z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych, t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 2139.

Wyrok Sądu Najwyższego – Izba Karna z dnia 9 lipca 2025 r., sygn. akt III KK 149/25.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 23 kwietnia 2025 r., I PSKP 3/25.

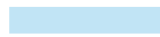
Kamila Suska

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

117405@student.san.edu.pl

Odpowiedzialność lekarza weterynarii za dobrostan zwierząt i jego znaczenie dla kondycji człowieka

Liability of a Veterinary Surgeon for Animal Welfare and Its Significance for Human Well-Being



Abstract: Animals have a positive impact on well-being, help restore energy, and thus contribute to sound decision-making. This chapter discusses the issue of a veterinarian's professional responsibility from the perspective of animal welfare. A veterinarian's duties are not limited to the effectiveness of treatment but also include responsibilities arising from legal regulations and ethical principles. The analysis is based on Polish national law, primarily the Animal Protection Act and the Act on the Veterinary Profession and Veterinary Chambers, as well as on European Union regulations stemming from Article 13 of the Treaty on the Functioning of the European Union. The veterinarian is subject to disciplinary liability for compliance with professional ethics, civil liability toward the animal owner, criminal liability for violating animal welfare regulations, and administrative liability arising from the veterinarian's participation in the state sanitary supervision system. These systems often overlap, and animal welfare serves as a common point of reference in their assessment. Animal welfare is an important legal criterion for evaluating a veterinarian's actions, rooted not only in ethical standards but, above all, in applicable national and EU regulations. This chapter demonstrates that animal welfare has a direct impact on human well-being, as standards for the treatment of animals not only reduce their suffering but also contribute

to improving people's emotional well-being and sense of security, as well as shaping ethical and social attitudes in interpersonal relationships and in the relationship between humans and animals.

Keywords: professional liability of a veterinary surgeon, animal welfare, Animal Protection Act, disciplinary liability, civil liability, criminal liability, administrative liability, ethics, Treaty on the Functioning of the European Union

Wprowadzenie

Zagadnienie dobrostanu zwierząt w ostatnich latach zyskało wyraźnie na znaczeniu, co znajduje odzwierciedlenie w regulacjach prawa międzynarodowego, unijnego oraz krajowego. W tej perspektywie istotną rolę odgrywa lekarz weterynarii jako przedstawiciel zawodu zaufania publicznego, którego działalność pozostaje w bezpośrednim związku z ochroną zdrowia zwierząt, a pośrednio także z ochroną interesu publicznego. Niniejsze opracowanie koncentruje się na odpowiedzialności zawodowej lekarza weterynarii, ujmowanej przede wszystkim jako odpowiedzialność dyscyplinarna, i analizuje ją przez pryzmat prawnej ochrony dobrostanu zwierząt. Problematyka ta łączy specyfikę wykonywania zawodu lekarza weterynarii z obowiązkami wynikającymi z przepisów prawa, które traktują zwierzę jako istotę zdolną do odczuwania cierpienia. W literaturze przedmiotu można odnaleźć opracowania poświęcone deontologii weterynaryjnej, odpowiedzialności zawodowej lekarza weterynarii czy zagadnieniom związanym z tzw. błędem w sztuce weterynaryjnej. Jak wskazują Helios i Jedlecka (2022, s. 367), normy etyki weterynaryjnej pełnią funkcję uzupełniającą wobec regulacji ustawowych i w praktyce wyznaczają granice dopuszczalnego postępowania wobec zwierząt jako istot czujących. W piśmiennictwie podejmowane są również zagadnienia odpowiedzialności cywilnej lekarza weterynarii oraz statusu prawnego zwierząt (Helios, Jedlecka 2022, s. 367).

W niniejszym rozdziale przyjęto tezę, iż lekarz weterynarii, jako przedstawiciel zawodu zaufania publicznego, ma szczególne obowiązki w zakresie ochrony dobrostanu zwierząt, a polskie i unijne regulacje prawne przewidują mechanizmy kontroli oraz sankcje w przypadku ich naruszenia. Dobrostan zwierząt pozostaje w ścisłym związku z kondycją człowieka, gdyż standardy ich

ochrony wpływają nie tylko na ograniczenie cierpienia zwierząt, lecz również na dobrostan człowieka, poziom bezpieczeństwa społecznego oraz kształtowanie norm etycznych regulujących relacje człowiek–zwierzę.

Podstawy prawne ochrony dobrostanu zwierząt – prawo unijne i polskie

W prawie Unii Europejskiej dobrostan zwierząt został wyraźnie powiązany z celami realizowanych polityk publicznych. Kluczowe znaczenie ma tu art. 13 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (2012, dalej: TFUE), zgodnie z którym zwierzęta uznaje się za istoty zdolne do odczuwania cierpienia, a przy kształtowaniu i wykonywaniu polityk Unii oraz państw członkowskich należy uwzględniać wymagania dotyczące ich dobrostanu. Przepis ten znajduje rozwinięcie w licznych aktach prawa wtórnego, regulujących m.in. transport, utrzymywanie oraz uśmiercanie zwierząt, i wyznacza minimalne standardy ich humanitarnego traktowania (Dz. U. UE C 326 z 26.10.2012).

Art. 13 TFUE ma charakter zasady horyzontalnej, co oznacza, że obowiązek uwzględniania dobrostanu zwierząt nie ogranicza się do jednej dziedziny prawa, lecz przenika różne obszary działalności publicznej związanej z wykorzystywaniem zwierząt przez człowieka. Standardy te oddziałują również na praktykę wykonywania zawodu lekarza weterynarii, który w wielu sytuacjach występuje jako podmiot realizujący normy unijne na poziomie krajowym (Dz. U. UE C 326 z 26.10.2012).

Na gruncie prawa krajowego zasadnicze znaczenie ma ustawa o ochronie zwierząt. Już art. 1 ust. 1 stanowi, że zwierzę nie jest rzeczą, a człowiek jest mu winien poszanowanie, ochronę i opiekę. Przepis ten wyznacza aksjologiczne ramy całej regulacji, natomiast art. 1 ust. 2 wprowadza szczególną konstrukcję polegającą na stosowaniu do zwierząt przepisów o rzeczach wyłącznie w zakresie nieuregulowanym ustawą (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1580 ze zm.). Ustawa zawiera ponadto szereg norm konkretyzujących ochronę dobrostanu. Przyjęta w ustawie konstrukcja prawna odróżnia cywilnoprawne postrzeganie zwierzęcia od jego ochrony jako istoty żywej. Ma to istotne znaczenie dla oceny działań lekarza weterynarii, którego czynności nie dotyczą wyłącznie przedmiotu własności, lecz żywego organizmu podlegającego ochronie prawnej niezależnie od interesu majątkowego właściciela.

Ponadto zakres zadań i obowiązków lekarza weterynarii został uregulowany w ustawie o zawodzie lekarza weterynarii i izbach lekarsko-weterynaryjnych. Zgodnie z art. 1 wykonywanie zawodu polega na ochronie zdrowia zwierząt oraz weterynaryjnej ochronie zdrowia publicznego i środowiska (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 125 ze zm.). Obejmuje to m.in. badanie stanu zdrowia zwierząt, leczenie, wykonywanie zabiegów, nadzór nad warunkami sanitarnymi ich utrzymywania oraz kontrolę produktów pochodzenia zwierzęcego. W tym ujęciu dobrostan zwierzęcia stanowi bezpośredni cel działalności weterynaryjnej, a nie jedynie jej pośredni skutek.

Uzupełnieniem regulacji ustawowych jest Kodeks Etyki Lekarza Weterynarii (Krajowa Izba Lekarsko-Weterynaryjna 2009), który nakłada na lekarzy weterynarii obowiązek przeciwdziałania niewłaściwym zachowaniom wobec zwierząt, ograniczania ingerencji do niezbędnych działań oraz unikania zadawania zbędnego cierpienia. Normy deontologiczne pełnią w tym zakresie funkcję praktycznego instrumentu realizacji obowiązków ustawowych, prowadząc do konkretyzacji ogólnych norm prawnych w codziennej praktyce zawodowej.

W doktrynie podkreśla się, że uznanie zwierzęcia za istotę zdolną do odczuwania cierpienia wywołało istotne konsekwencje dla interpretacji przepisów prawa cywilnego, karnego i administracyjnego. W konsekwencji dobrostan zwierząt staje się wartością prawnie chronioną, wpływającą na ocenę działań lekarza weterynarii zarówno w kontekście odpowiedzialności zawodowej, jak i cywilnej czy karnej. Zestawienie regulacji unijnych, krajowych oraz norm deontologicznych pokazuje, że ochrona dobrostanu zwierząt stanowi wspólny mianownik różnych gałęzi prawa, a lekarz weterynarii należy do kluczowych podmiotów realizujących tę ochronę w praktyce.

Odpowiedzialność lekarza weterynarii – formy i zakres prawny

Lekarz weterynarii może ponosić odpowiedzialność na kilku płaszczyznach jednocześnie: dyscyplinarnej, cywilnej, karnej oraz administracyjnej. Każda z nich ma odrębne podstawy prawne, cele oraz tryb postępowania. Wynika to z faktu, że ocena działań lekarza weterynarii odbywa się równolegle z perspektywy etosu zawodu, relacji zobowiązaniowej z właścicielem zwierzęcia, ochrony dobra prawnego w postaci dobrostanu zwierząt oraz interesu publicznego związanego

z bezpieczeństwem sanitarnym i zdrowiem publicznym. W praktyce reżimy te często się przenikają. To samo zachowanie może stać się przedmiotem postępowania przed sądem lekarsko-weterynaryjnym, sądem powszechnym oraz organem administracji. Przykładowo, błąd w sztuce weterynaryjnej może prowadzić do: odpowiedzialności dyscyplinarnej za naruszenie zasad etyki, odpowiedzialności cywilnej wobec właściciela za nienależyte wykonanie usługi, odpowiedzialności karnej w razie naruszenia przepisów ustawy o ochronie zwierząt, a także odpowiedzialności administracyjnej za uchybienia w dokumentacji lub niedopełnienie wymogów sanitarnych.

Wielość tych podstaw odpowiedzialności pokazuje, że działalność lekarza weterynarii nie podlega ocenie wyłącznie przez pryzmat skuteczności medycznej. Istotne znaczenie mają również obowiązki prawne i etyczne związane z ochroną dobrostanu zwierząt. Kontrola postępowania lekarza odbywa się zatem na wielu płaszczyznach, a punktem odniesienia jest nie tylko interes właściciela zwierzęcia, lecz także dobro samego zwierzęcia jako istoty zdolnej do odczuwania cierpienia.

Odpowiedzialność dyscyplinarna

Podstawę odpowiedzialności zawodowej stanowi ustawa o zawodzie lekarza weterynarii i izbach lekarsko-weterynaryjnych. Zgodnie z art. 45 lekarze weterynarii odpowiadają za postępowanie sprzeczne z zasadami etyki i deontologii weterynaryjnej oraz za naruszenie przepisów dotyczących wykonywania zawodu. Katalog kar dyscyplinarnych obejmuje upomnienie, naganę, zawieszenie prawa wykonywania zawodu oraz jego pozbawienie (t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 125 ze zm.). Postępowanie wszczyna rzecznik odpowiedzialności zawodowej, a sprawy rozpoznają sądy lekarsko-weterynaryjne. Charakterystyczne dla tej odpowiedzialności jest to, że nie wymaga ona wykazania szkody. Wystarczające jest stwierdzenie naruszenia norm zawodowych lub etycznych, które podważa zaufanie do zawodu. Jak wskazują Helios i Jedlecka (2022, s. 368), w postępowaniu dyscyplinarnym ocenie podlega zgodność działań nie tylko z przepisami prawa, lecz także z zasadami etyki zawodowej. W konsekwencji dobrostan zwierząt staje się samodzielnym kryterium oceny prawidłowości postępowania lekarza weterynarii, a celem sankcji dyscyplinarnej jest ochrona etosu zawodu i bezpieczeństwa pacjentów, a nie represja.

Odpowiedzialność cywilna

Odpowiedzialność cywilna lekarza weterynarii opiera się na przepisach Kodeksu cywilnego oraz na obowiązku działania ze szczególną starannością, wynikającym z przepisów regulujących wykonywanie zawodu lekarza weterynarii. Może ona przybrać postać odpowiedzialności kontraktowej – za nienależyte wykonanie umowy o świadczenie usług weterynaryjnych – albo deliktowej, gdy szkoda zostaje wyrządzona czynem niedozwolonym. Szczególna sytuacja prawna wynika z art. 1 ust. 1 ustawy o ochronie zwierząt, zgodnie z którym zwierzę nie jest rzeczą, choć w sprawach nieuregulowanych stosuje się odpowiednio przepisy o rzeczach. Oznacza to, że roszczenia właściciela dotyczą żywego organizmu, którego dobrostan podlega odrębnej ochronie prawnej (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1580 ze zm.).

Zgoda właściciela na wykonanie zabiegu nie zwalnia lekarza weterynarii z obowiązku postępowania zgodnie z aktualną wiedzą weterynaryjną, zasadami sztuki lekarsko-weterynaryjnej oraz normami etycznymi wykonywania zawodu. Ocena należytej staranności dokonywana jest bowiem przez pryzmat tych standardów, a odpowiedzialność lekarza weterynarii nie jest uzależniona od samego rezultatu leczenia, lecz od sposobu postępowania i zgodności podejmowanych czynności z obowiązującymi regułami zawodowymi, w szczególności z obowiązkiem minimalizowania cierpienia zwierzęcia.

Odpowiedzialność karna

Odpowiedzialność karna lekarza weterynarii wynika przede wszystkim z przepisów ustawy o ochronie zwierząt, w szczególności z art. 6 i 35. Lekarz może odpowiadać m.in. za znęcanie się nad zwierzęciem, jego bezprawne uśmiercenie, a także za zaniechanie działań w sytuacjach wymagających interwencji (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1580 ze zm.). W orzecznictwie podkreśla się, że granice dopuszczalnych działań lekarza weterynarii wyznacza nie tylko zgoda właściciela, lecz przede wszystkim dobro zwierzęcia.

Odpowiedzialność karna lekarza weterynarii może wynikać także z zaniechania, jeżeli przepisy prawa nakładają na niego konkretny obowiązek działania. Dotyczy to w szczególności sytuacji związanych z nadzorem nad humanitarnym traktowaniem zwierząt podczas uboju. Brak reakcji na dostrzeżone naruszenia

w takich przypadkach może prowadzić do wypełnienia znamion czynu zabronionego. Pokazuje to, że zakres dopuszczalnego ryzyka zawodowego lekarza weterynarii jest ograniczony nie tylko przez zasady wykonywania zawodu, lecz także przez wynikające z przepisów obowiązki nadzorcze oraz konieczność przeciwdziałania nieuzasadnionemu cierpieniu zwierząt.

Odpowiedzialność administracyjna

Odpowiedzialność administracyjna stanowi istotny instrument państwowego nadzoru nad wykonywaniem tego zawodu. Wynika to z dualistycznego charakteru tej profesji – lekarz weterynarii nie tylko świadczy usługi medyczne, lecz także realizuje zadania publiczne w sferze ochrony zdrowia, bezpieczeństwa żywności i zwalczania chorób zakaźnych. Normatywną podstawę sankcji stanowią przede wszystkim przepisy ustawy o ochronie zdrowia zwierząt oraz zwalczaniu chorób zakaźnych zwierząt, zwłaszcza art. 85 i 85a (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1075 ze zm.), a także regulacje ustrojowe dotyczące działania Inspekcji Weterynaryjnej. Przepisy te pozwalają na nakładanie kar pieniężnych m.in. za braki w dokumentacji, niezgłaszanie chorób zakaźnych, wykonywanie czynności bez wymaganych uprawnień czy niewykonywanie poleceń organów nadzoru (t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1075 ze zm.). Kluczową rolę odgrywa tu Inspekcja Weterynaryjna, która na bieżąco kontroluje działalność zakładów leczniczych dla zwierząt oraz lekarzy wykonujących czynności urzędowe. Organy Inspekcji mogą wydawać decyzje administracyjne, nakładać kary, a także zakazywać wykonywania określonych czynności.

W tej perspektywie lekarz weterynarii jest więc nie tylko osobą świadczącą usługi lecznicze, ale również częścią systemu bezpieczeństwa sanitarnego państwa. Braki w dokumentacji leczenia, niezgłaszanie chorób zakaźnych czy nieprzestrzeganie zasad bioasekuracji mogą skutkować odpowiedzialnością administracyjną niezależnie od ewentualnej odpowiedzialności zawodowej lub karnej. Odpowiedzialność ta ma przede wszystkim charakter prewencyjny – jej celem jest zapewnienie sprawnego działania nadzoru weterynaryjnego, który ma znaczenie zarówno dla dobrostanu zwierząt, jak i dla ochrony zdrowia publicznego.

Znaczenie prawa Unii Europejskiej

Na ocenę działań lekarza weterynarii istotnie wpływają standardy wynikające z art. 13 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej, który nakazuje uwzględnianie dobrostanu zwierząt przy kształtowaniu i wykonywaniu polityk unijnych. Zasada ta znajduje konkretyzację w aktach prawa wtórnego, takich jak:

- rozporządzenie Rady (WE) nr 1/2005 z dnia 22 grudnia 2004 r. w sprawie ochrony zwierząt podczas transportu [...], Dz. Urz. UE L 3 z 5.01.2005,
- rozporządzenie Rady (WE) nr 1099/2009 z dnia 24 września 2009 r. w sprawie ochrony zwierząt podczas ich uśmiercania, Dz. Urz. UE L 303 z 18.11.2009,
- rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/429 z dnia 9 marca 2016 r. w sprawie przenośnych chorób zwierząt [...], Dz. Urz. UE L 84 z 31.03.2016.

Określają one obowiązki urzędowych lekarzy weterynarii w zakresie nadzoru nad chorobami zakaźnymi. Akty te wyznaczają nie tylko standardy traktowania zwierząt, lecz również nakładają na lekarzy weterynarii konkretne obowiązki kontrolne i nadzorcze. Lekarz weterynarii wykonujący czynności w rzeźni, podczas transportu zwierząt czy w gospodarstwach działa w praktyce jako bezpośredni wykonawca prawa unijnego.

Istotne znaczenie mają także wytyczne Komisji Europejskiej oraz opinie Europejskiego Urzędu ds. Bezpieczeństwa Żywności. Choć mają one charakter *soft law*, są wykorzystywane jako punkt odniesienia przy ocenie należytej staranności zawodowej lekarza weterynarii w postępowaniach administracyjnych i dyscyplinarnych. W rezultacie standard ochrony dobrostanu zwierząt, do którego przestrzegania zobowiązany jest weterynarz, nie wynika wyłącznie z prawa krajowego, lecz stanowi nieodłączny element szerszego, europejskiego systemu normatywnego, którego jest on praktycznym wykonawcą.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzona analiza pokazuje, że odpowiedzialność lekarza weterynarii w polskim systemie prawnym ma charakter wielopłaszczyznowy i nie może być

ograniczana wyłącznie do odpowiedzialności za błąd medyczny. Z przepisów ustawy o zawodzie lekarza weterynarii i izb lekarsko-weterynaryjnych oraz ustawy o ochronie zwierząt, interpretowanych łącznie z art. 13 TFUE, wynika wyraźnie, że obowiązki lekarza weterynarii wobec zwierząt mają charakter normatywny, a nie wyłącznie etyczny.

Zwierzę nie jest tu postrzegane jedynie jako przedmiot prawa własności, lecz jako istota zdolna do odczuwania cierpienia, której dobrostan podlega ochronie prawnej. Ochrona ta realizowana jest nie tylko poprzez standardy leczenia i nadzoru weterynaryjnego, ale również przez mechanizmy odpowiedzialności prawnej. Odpowiedzialność zawodowa, cywilna, karna i administracyjna tworzą system wzajemnie uzupełniających się instrumentów oceny działań lekarza weterynarii. Znaczenie ma przy tym nie tylko rezultat leczenia, ale także sposób postępowania wobec zwierzęcia.

W literaturze i orzecznictwie podkreśla się, że zasada „po pierwsze nie szkodzić” (*primum non nocere*) powinna odnosić się również do relacji lekarza weterynarii ze zwierzęciem. Ostatecznie należy stwierdzić, że lekarz weterynarii działa w systemie, w którym dobrostan zwierząt stanowi wartość chronioną prawnie. Z tego względu odpowiedzialność zawodowa powinna być postrzegana nie tylko jako reakcja na błąd medyczny, lecz jako instrument zapewniający zgodne z prawem i zasadami etyki sprawowanie opieki nad zwierzętami.

Bibliografia

- Helios J., Jedlecka W. (2022), *Pojęcie „praw zwierząt” a Kodeks Etyki Lekarza Weterynarii. Kilka uwag o powołaniu lekarza weterynarii*, „Życie Weterynaryjne”, 97(6), 367–371.
- Krajowa Izba Lekarsko-Weterynaryjna (2009), *Kodeks Etyki Lekarza Weterynarii*, Krajowa Izba Lekarsko-Weterynaryjna, Warszawa, <https://vetpol.org.pl/kodeks-etyki/>.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/429 z dnia 9 marca 2016 r. w sprawie przenośnych chorób zwierząt oraz zmieniające i uchylające niektóre akty w dziedzinie zdrowia zwierząt („Prawo o zdrowiu zwierząt”), Dz. U. UE L 84 z 31.03.2016.
- Rozporządzenie Rady (WE) nr 1/2005 z dnia 22 grudnia 2004 r. w sprawie ochrony zwierząt podczas transportu oraz zmieniające dyrektywę 64/432/

EWG i 93/119/WE oraz rozporządzenie (WE) nr 1255/97, Dz. U. UE L 3 z 5.01.2005.

Rozporządzenie Rady (WE) nr 1099/2009 z dnia 24 września 2009 r. w sprawie ochrony zwierząt podczas ich uśmiercania, Dz. U. UE L 303 z 18.11.2009.

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (2012) (wersja skonsolidowana), Dz. U. UE C 326 z 26.10.2012.

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o ochronie zdrowia zwierząt oraz zwalczaniu chorób zakaźnych zwierząt, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1075 ze zm.

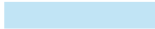
Ustawa z dnia 21 grudnia 1990 r. o zawodzie lekarza weterynarii i izbach lekarsko-weterynaryjnych, t.j. Dz. U. z 2026 r. poz. 125 ze zm.

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. o ochronie zwierząt, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1580 ze zm.

Miłosz Srebrzyński
Społeczna Akademia Nauk
116792@student.san.edu.pl

Rola sztucznej inteligencji w legislacji, wykładni oraz regulacjach instytucjonalnych

The Role of Artificial Intelligence in Legislation, Interpretation, and Institutional Regulation



Abstract: The chapter examines the boundaries of legal automation, considering the opportunities and challenges posed by the use of artificial intelligence in legislative processes and legal interpretation. The starting point is the concept of the rational legislator as a normative model guiding legal interpretation, which – given technological developments – can be partially formalized within AI systems. The author analyzes both the potential of algorithmic tools and their axiological, epistemic, and institutional limitations. Particular attention is given to the normative frameworks for AI implementation, such as the EU AI Act, and the need to uphold the *human-in-the-loop* principle. Properly implemented, AI can enhance the rationality and transparency of law, but it cannot replace human judgment and responsibility. The author argues that the legal profession – as a guardian of democratic legitimacy – should serve as a model for other sectors in the ethical and institutionally controlled adoption of AI. From a management perspective, particular significance should therefore be attached not only to the question of whether AI can support the law, but also to how it should be organizationally supervised and incorporated into decision-making processes.

Keywords: artificial intelligence, legal automation, rational legislator, legislation, legal interpretation, AI Act, normative responsibility, technology regulation, law and technology

Wprowadzenie

Współczesny rozwój narzędzi sztucznej inteligencji stawia przed systemem prawnym nie tylko nowe wyzwania technologiczne, lecz przede wszystkim fundamentalne pytania o charakter procesu prawotwórczego, naturę wykładni oraz zakres dopuszczalnej automatyzacji decyzji normatywnych. Wraz z rosnącym potencjałem algorytmów opartych na przetwarzaniu języka naturalnego i analizie dużych zbiorów danych pojawia się potrzeba redefinicji relacji między człowiekiem a technologią w obszarze prawa – z poszanowaniem zasad demokratycznej legitymizacji, aksjologicznego zakorzenienia norm prawnych oraz konstytucyjnych gwarancji ochrony jednostki. Coraz wyraźniej zarysowuje się także potrzeba teoretycznej refleksji nad tym, czy i w jakim zakresie systemy AI mogą wspierać racjonalność oraz przejrzystość procesu legislacyjnego i stosowania prawa, nie naruszając przy tym jego głęboko humanistycznych podstaw.

Celem niniejszego opracowania jest próba udzielenia odpowiedzi na powyższe pytanie poprzez analizę zjawiska automatyzacji prawa, ze szczególnym uwzględnieniem klasycznej koncepcji racjonalnego prawodawcy. Choć sztuczna inteligencja może w znaczący sposób wspomagać proces prawotwórczy i interpretacyjny – porządkując informacje, wykrywając niespójności i sugerując optymalne rozwiązania – nie jest w stanie zastąpić ludzkiej refleksji w sferze aksjologicznej i decyzyjnej.

Analiza prowadzona w dalszych częściach rozdziału ma charakter interdyscyplinarny i zmierza do ukazania, że technologia – o ile zostanie odpowiednio wdrożona i zakorzeniona w wartościach prawa – może stać się impulsem do odnowy refleksji nad rolą prawników w społeczeństwie informacyjnym. Prawo nie powinno jedynie reagować na postęp technologiczny, lecz aktywnie go kształtować, wyznaczając standardy etyczne, organizacyjne i legislacyjne odpowiedzialnego korzystania z systemów AI.

Koncepcja racjonalnego prawodawcy a sztuczna inteligencja

W polskiej teorii prawa koncepcja racjonalnego prawodawcy odgrywa szczególną rolę i bywa nazywana jednym z największych osiągnięć polskiej doktryny prawnej. Zakłada ona, że ustawodawca idealny dysponuje kompletną, niesprzeczną i systematyczną wiedzą oraz podejmuje decyzje w sposób logicznie uporządkowany. Ponadto przyjmuje się, że podmiot ten zna język prawny oraz cały obowiązujący porządek prawny i dysponuje najaktualniejszymi danymi empirycznymi, co ma służyć maksymalnej realizacji funkcji sprawiedliwościowej prawa. Tak skonstruowany model nie tyle służy wiernemu odwzorowaniu faktycznych prawodawców, ile raczej stanowi wzorzec procedur interpretacyjnych gwarantujących spójność i celowość prawa. Jak zauważa Karaźniewicz (2023, ss. 80–81): „analiza racjonalności normodawcy powinna więc odnosić się do każdego z częściowych rozstrzygnięć podejmowanych w procesie tworzenia prawa, poczynwszy od sprecyzowania celu działań legislacyjnych, przez ustalenie potencjalnych środków jego realizacji i wybór instrumentu najbardziej optymalnego, kończąc na ustanowieniu normy. Nakazem racjonalności powinny być objęte wszelkie działania prawodawcze – także te, które polegają na dokonywaniu zmian istniejących regulacji. Wszystkie przepisy (niezależnie od umiejscowienia w aktach prawnych) powinny być spójne i logicznie powiązane, tworząc system, którego istotną cechą jest brak sprzeczności, tworzący harmonijną całość opartą na uporządkowanej wiedzy, jej konsekwentnym zastosowaniu i jasnych założeniach aksjologicznych”.

Powyższe cechy tworzą model normatywny – narzędzie analityczne i argumentacyjne – a nie opis faktycznych zachowań prawodawców. Jak zauważa Podleś (2020), założenie to ma charakter kontrfaktyczny. Krytycy argumentują, że do poprawnej wykładni aktów prawnych nie jest konieczne przyjmowanie, że realny ustawodawca zawsze działałby idealnie racjonalnie. Mimo to idea prawodawcy idealnego bywa powszechnie stosowana jako wzorzec dobrej legislacji i interpretacji przepisów, co ma na celu unikanie błędów legislacyjnych i rekompensowanie niedoskonałości języka prawnego (np. luk czy niejasności) przez odwołanie do wyższych wartości.

W świetle dynamicznego rozwoju technologii pojawia się pytanie: czy sztuczna inteligencja mogłaby pomóc w ujęciu i wykorzystaniu tak skonstruowanego modelu? Binkowski (2023) postuluje wykorzystanie systemów AI do formalizacji idei racjonalnego prawodawcy. Sugestia ta opiera się na założeniu, że

odpowiednio zaprogramowane algorytmy mogą odtwarzać logiczne i ocenne wzorce (tzw. *logical AI* czy *symbolic AI*) wykorzystywane w teorii prawa. Kluczowe jest przy tym udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy system mógłby odtworzyć przedstawiony powyżej model racjonalnego prawodawcy *per se*, czy też jedynie przetwarzać ujęcia znane z orzecznictwa sądowego. Binkowski (2023) wskazuje, że celowe byłoby wypracowanie drogi pośredniej polegającej na harmonijnej integracji pryncypiów teoretycznych z danymi praktycznymi.

Na etapie praktycznego wykorzystania systemu sztucznej inteligencji jako narzędzia wspomagającego wykładnię prawa możliwe jest wyobrażenie sobie zintegrowanego cyklu operacji, w którym kolejne fazy działania algorytmu tworzą spójną procedurę interpretacyjną. W pierwszej fazie system powinien zostać zainicjowany modelem teoretycznym – tzn. powinien otrzymać formalne założenia dotyczące pojęcia racjonalnego prawodawcy, zapisane w postaci reguł logicznych i preferencji odzwierciedlających podstawowe wymogi doktryny prawa (np. niesprzeczność, zamknięcie logiczne, hierarchia preferencji). Taki formalny fundament, inspirowany klasycznymi koncepcjami racjonalności legislacyjnej, pełnić winien rolę ramy odniesienia dla wszelkich dalszych działań systemu.

Drugim etapem powinny być szeroko zakrojone analizy prawodawstwa i orzecznictwa, przede wszystkim krajowego, prowadzone w kontekście polskiej teorii racjonalnego prawodawcy. Etap ten powinien skupiać się na skonsolidowanych bazach aktów prawnych oraz orzeczeniach, a także na identyfikacji rozstrzygnięć, w których sędziowie w praktyce stosowali zasady zbliżone do założeń modelu racjonalnego prawodawcy, a przyjęcie rozstrzygnięcia było faktycznie uwarunkowane wykładnią systemową czy teleologiczną. W tym kroku istotna jest zdolność AI do wychwycenia wzorców argumentacyjnych, powiązań logicznych i okoliczności sprawy.

Na bazie wyników przedstawionej wyżej analizy powinna nastąpić faza udoskonalania modelu oraz jego bieżąca aktualizacja. Na tym etapie algorytm włącza do swojego modelu m.in. praktyczne kryteria i heurystyki wydobyte z rozstrzygnięć, korygując swoje pierwotne założenia z uwzględnieniem empirycznie potwierdzonych niuansów stosowania zasady racjonalności. Dzięki temu model przechodzi od czysto idealizującej reprezentacji do hybrydowej struktury, która łączy reguły dogmatyczne z typowymi strategiami argumentacyjnymi stosowanymi przez sądy. Uczenie się pozwoli systemowi np. rozpoznawać, które przesłanki faktyczne lub normatywne uzasadniają odstąpienie

od wykładni literalnej na rzecz wykładni celowościowej, a które wskazują na konieczność zachowania literalizmu. W efekcie model uzyskuje zdolność do bardziej precyzyjnego rozpoznawania kontekstów, w których zastosowanie zasady racjonalności jest uzasadnione.

W przypadku gdy przed powyższym systemem stanie konkretna sprawa interpretacyjna, AI porówna sytuację faktyczno-prawną z wyuczonym modelem i zaproponuje warianty wykładni zgodne z przyjętymi kryteriami racjonalności – na przykład wskazując, że w danym układzie argumentów rozwiązanie systemowe lub celowościowe lepiej zapobiegałoby sprzecznościom prawnym niż wykładnia językowa. Wiarygodny model sztucznej inteligencji musi być zgodny z prawem (*lawful*), etyczny (*ethical*) oraz solidny (*robust*), przy czym solidność rozumiana jest tu zarówno w wymiarze technicznym, jak i społecznym, i powinna być utrzymywana przez cały cykl życia systemu. Przesłanki te powinny być spełnione łącznie. Zakłada się przy tym istnienie między nimi harmonii, choć nie wyklucza się występowania potencjalnych konfliktów (Płocha 2020).

Algorytm modelu racjonalnego prawodawcy AI powinien wskazywać, które reguły i które przykłady orzecznicze legły u podstaw rekomendacji oraz jakie konsekwencje praktyczne i wartościujące wiążą się z przyjęciem poszczególnych wariantów. Ostatecznie jednak rola roboczo nazwanego racjonalnego prawodawcy AI w tym cyklu winna mieć charakter doradczy: proponowane wykładnie muszą być przedłożone jako argumenty wspierające decyzję ludzką, a nie jako wiążące rozstrzygnięcie. Sędzia, dysponujący kompetencjami prawnymi i moralnymi oraz ponoszący odpowiedzialność za orzeczenie, ocenia zaproponowane przez system kierunki wykładni, waży ich zgodność z obowiązującą hierarchią norm, interesem publicznym oraz aksjologicznymi przesłankami danej sprawy i podejmuje ostateczną decyzję. W ten sposób AI pełni funkcję narzędzia wspomagającego racjonalność interpretacyjną – ułatwiając wykrywanie sprzeczności, porządkowanie argumentów i ukierunkowanie rozważań – przy jednoczesnym zachowaniu niezbędnej ludzkiej kontroli i odpowiedzialności (Binkowski 2023).

W literaturze prawniczej (także zagranicznej) pojawiają się analogiczne koncepcje łączenia prawa z AI w celu zapewnienia spójności czy równoważenia celów społecznych. Przykładowo Nay (2023) opisuje podejście *Law Informs Code*, w którym procesy prawotwórcze i wykładnia służą jako wzorzec dla algorytmów uczących się wartości społecznych. Podobnie Drahmman i Meuwese (2022) podkreślają, że AI może wspierać proces legislacyjny, poprawiając jakość

i przejrzystość prawa. Choć idee poruszone w tych tekstach wychodzą poza polską koncepcję racjonalnego prawodawcy, współgrają z nią w założeniu, że formalizacja standardów prawnych może pomóc zarówno w tworzeniu, jak i stosowaniu prawa.

Należy jednak pamiętać o ograniczeniach tego podejścia. Idealizacja racjonalności stanowi ograniczenie samo w sobie. Realni legislatorzy mogą kierować się polityką czy presją populizmu i nie zawsze postępować w sposób logiczny. Założenie to nie jest weryfikowalne empirycznie, a krytycy podkreślają, że nie jest ono konieczne do przeprowadzenia wykładni. Oznacza to, że system AI bazujący na takiej idealizacji musi być używany z ostrożnością: jego wnioski należy traktować jako propozycję godziwego rozwiązania. Wyzwaniem wydaje się także odpowiednie włączenie wiedzy pozaprawnej: program musiałby dysponować regułami języka oraz danymi ekonomicznymi czy społecznymi. Pełna adaptacja tych elementów jest trudna, ale niezbędna dla zapewnienia, że racjonalny prawodawca AI nie będzie formułował zaleceń oderwanych od realiów. Ponadto z uwagi na prawo do rzetelnego procesu sądowego systemy AI muszą działać w sposób przejrzysty.

Mimo wskazanych wyzwań integracja teorii prawa z systemami sztucznej inteligencji jawi się jako obiecujący kierunek, umożliwiający zwiększenie spójności i przejrzystości procesu tworzenia oraz wykładni prawa przy zachowaniu kluczowej roli czynnika ludzkiego w podejmowaniu decyzji interpretacyjnych.

Przedstawiona wcześniej koncepcja racjonalnego prawodawcy AI stanowiła praktyczny punkt wyjścia do ujęcia problematyki zastosowania sztucznej inteligencji w tworzeniu, wykładni i stosowaniu prawa. Jej opracowanie pozwoliło zidentyfikować kluczowe napięcia między teorią prawa a możliwościami technologicznymi, a także uchwycić ograniczenia i potencjał algorytmicznego wspomaganie procesu interpretacyjnego. Dalsza część opracowania zostanie poświęcona systematycznym rozważaniom o charakterze akademickim, odnoszącym się do wyzwań regulacyjnych, aksjologicznych i instytucjonalnych w świetle wiedzy pozyskanej na etapie konstrukcji wspomnianego modelu.

Sztuczna inteligencja w wykładni i stosowaniu prawa

W ostatnich latach obserwujemy wyraźne przesunięcie uwagi doktryny i praktyki prawniczej ku wykorzystaniu systemów sztucznej inteligencji w procesach

prawnych. Zastosowania tych technologii obejmują szerokie spektrum funkcji: od zautomatyzowanego indeksowania i przeszukiwania korpusów orzecznictwa i aktów normatywnych, poprzez wspomaganie redakcji uzasadnień i streszczeń, aż po konstrukcję modeli predykcyjnych, które prognozują wyniki spraw lub sugerują linie argumentacyjne. W obszarze obsługi prawnej i wymiaru sprawiedliwości AI znajduje zastosowanie zarówno jako narzędzie wspierające pracę tradycyjnych sądów, jak i w koncepcjach sądów elektronicznych opartych na zautomatyzowanym podejmowaniu decyzji (Dymitruk, Gołaczyński 2019). Ponadto zjawisko to obejmuje szerokie spektrum rozwiązań *LegalTech*, w tym automatyzację obsługi prawnej oraz generatywne narzędzia do tworzenia umów i innych dokumentów prawnych generowanych przez systemy AI (Szostek 2019). Jak zauważa Nowik (2024), koncepcja „prawa jako kodu” polega na przekształceniu norm prawnych w wykonywalny kod komputerowy. Celem tego podejścia jest automatyzacja procesów prawnych poprzez odwzorowanie złożonych przepisów w jednoznaczne, precyzyjne instrukcje, które mogą być interpretowane i wykonywane przez systemy komputerowe.

Przyszłość tych rozwiązań zależy nie tylko od ich technicznych możliwości, lecz także od tego, jak zostaną one włączone w praktykę prawniczą, z zachowaniem zasad kontroli demokratycznej, jawności i odpowiedzialności (Vinay 2024).

Obok koncepcji „prawa jako kodu” istotną rolę odgrywają również narzędzia do analizy orzecznictwa i wyszukiwania prawa, które korzystają przede wszystkim z technik przetwarzania języka naturalnego oraz złożonych mechanizmów rankingu i deduplikacji wyników. Integracja wielu baz danych i warstw wiedzy prawnej zwiększa ich użyteczność w codziennej pracy prawnika. Przykładem takiej architektury jest system integracji prawnej i obsługi klienta LICES (*Legal Intelligence and Client Engagement System*), którego autorzy przedstawiają ramy federacyjnej integracji baz z silnikiem LLM (*Large Language Model* – duży model językowy), warstwami deduplikacji i modułami zgodności etycznej. W testach prototypu uzyskano znaczące oszczędności czasu badań oraz wysoką trafność identyfikacji zagadnień prawnych. Pozwoliło to na generowanie raportów w zaledwie kilkanaście minut, co stanowi alternatywę dla kilku godzin pracy tradycyjnej i sugeruje, że w praktyce AI może pełnić funkcję prawnego superasystenta badawczego (Kalaycioglu i in. 2025). Jednocześnie autorzy LICES podkreślają konieczność pozostawienia końcowej odpowiedzialności w gestii ludzi, m.in. przez wprowadzenie mechanizmów *human-in-the-loop* („człowiek

w pętli”) oraz warstw XAI (*Explainable AI* – wyjaśnialna sztuczna inteligencja) i kontroli konfliktów interesów, co świadczy o realistycznym podejściu do integracji AI z praktyką prawniczą.

Powyższa charakterystyka odpowiada koncepcji „prawa jako danych”, zgodnie z którą traktowanie orzecznictwa, legislacji oraz innych tekstów prawnych jako zbiorów danych otwiera nowe możliwości badawcze, w szczególności w zakresie prowadzenia zaawansowanych analiz empirycznych pozwalających na identyfikację dotychczas niedostrzegalnych wzorców i zależności (Nowik 2024).

Funkcja sztucznej inteligencji jako narzędzia przyspieszającego i rozszerzającego dostęp do wiedzy prawnej jest szeroko opisywana w literaturze empirycznej. Systemy oparte na LLM potrafią syntetyzować orzecznictwo, wskazywać kluczowe argumenty stron oraz generować streszczenia problemów prawnych, co redukuje koszty i czas wstępnej analizy sprawy (Vinay 2024). W praktyce takie narzędzia pełnią rolę wzmacniacza kognitywnego, ponieważ odciążają prawników od pracy rutynowej, pozwalając koncentrować się na wyższych funkcjach zawodowych, takich jak konstruowanie strategii procesowej czy wartościowe argumentowanie przed sądem. W testach prototypu LICES autorzy raportują skrócenie czasu wyszukiwania i analizy źródeł prawnych ze 180 do 15 minut w porównaniu z metodą tradycyjną, tj. o 91,7%, oraz zwiększenie liczby przeanalizowanych źródeł z 50–100 do ponad 1000 (Kalaycioglu i in. 2025, s. 10, tab. 1). W odrębnym porównaniu z systemem AI korzystającym z jednej bazy danych odsetek zidentyfikowanych materiałów prawnych istotnych dla analizowanych spraw wyniósł 96,3% wobec 78% (Kalaycioglu i in. 2025, s. 2). Wyniki te uzyskano w warunkach kontrolowanych, na określonym zbiorze problemów prawnych, co ogranicza możliwość ich uogólniania.

Na rynku komercyjnym obserwujemy już rozwój narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję w praktyce prawniczej, w tym również w Polsce. Ich możliwości obejmują m.in. analizę umów, generowanie projektów pism procesowych, automatyczne wyszukiwanie adekwatnego orzecznictwa oraz monitorowanie zmian w przepisach. Ten segment rozwiązań powoli, ale konsekwentnie staje się realnym zapleczem technologicznym wspierającym codzienną praktykę prawniczą.

Mimo to przyjmowanie wyników generowanych przez AI bez krytyki byłoby błędem metodologicznym i etycznym. Kluczowy problem – często podnoszony w literaturze – to różnica między zdolnością modeli do przewidywania lub klasyfikowania a ich głębokim, normatywnym rozumieniem prawa.

W chwili pisania tekstu algorytmy przewidujące wyniki procesów opierają się na wzorcach statystycznych i korelacjach zawartych w danych treningowych; nie dysponują natomiast wewnętrzną kompetencją do rozważania wartości, celów politycznych czy historycznych kontekstów, które często decydują o rozstrzygnięciu sporów prawnych. Nay (2023) w ramach programu *Law Informs Code* argumentuje, że prawo może i powinno informować kod, ale jednocześnie podkreśla ograniczenia modelowania wartości ludzkich w funkcjach celu algorytmów oraz konieczność osadzania technicznych rozwiązań w ramach instytucjonalnych i normatywnych. Innymi słowy: prawo dostarcza cennych struktur i danych, które mogą pomóc w kształtowaniu zachowań AI, ale nie pozwala w prosty sposób zastąpić procesu politycznego czy aksjologicznej oceny dokonanej przez ludzkiego sędziego.

Z praktycznego punktu widzenia istnieje jednak realna, pragmatyczna przestrzeń do zastosowań: systemy takie jak wspomniany już LICES mogą zwiększać dostęp do wniosków jurysprudencyjnych, skracać czas analiz i podnosić jakość przygotowywanych materiałów.

Relacje człowiek–AI w wykładni i stosowaniu prawa mają charakter komplementarny. Empiryczne badania oraz przeglądy literatury wskazują, że algorytmy sztucznej inteligencji jawią się jako narzędzia zwiększające produktywność i zasięg analizy, lecz niezastępujące ludzi w zadaniach wymagających oceny normatywnej, wykładni celowościowej czy ewaluacji sprawiedliwościowej. Jak stwierdza Vinay (2024), sztuczna inteligencja nie zastępuje ludzkiej wiedzy, lecz oferuje istotny potencjał wspomagający.

Ograniczenia poznawcze i aksjologiczne AI w jurysprudencji są jednak doniosłe i wielowymiarowe. Po pierwsze, modele uczone statystycznie wykazują tendencje do utrwalania uprzedzeń zawartych w danych (*bias* – stronniczość, uprzedzenie, tendencyjność), co w kontekście wymiaru sprawiedliwości może prowadzić do dyskryminujących rekomendacji bądź niewłaściwych prognoz. Po drugie, zjawisko tzw. halucynacji LLM – czyli generowania pozornie wiarygodnych, lecz fałszywych informacji – stanowi istotne zagrożenie przy zastosowaniach wymagających precyzyjnych cytowań i interpretacji (Nowik 2024). Po trzecie, trudności z wyjaśnialnością decyzji algorytmicznych ograniczają możliwość rzetelnego nadzoru i odwołań – skoro model generuje rekomendację, lecz nie potrafi dostatecznie przejrzysto przedstawić, dlaczego przyjęto określony kierunek rozumowania, to rola sędziego jako podmiotu interpretującego pozostaje niezbędna (Nay 2023).

Obecny dorobek badań oraz praktyczne prototypy pokazują, że sztuczna inteligencja ma zdolność istotnego usprawnienia pracy prawników i sędziów w zakresie wyszukiwania, indeksowania, analizy i wstępnego prognozowania rozstrzygnięć. Niemniej pełne i bezpieczne włączenie tych narzędzi do procesu stosowania prawa wymaga ścisłego przestrzegania zasad odpowiedzialności, przejrzystości i kontroli ludzkiej. Dopiero w takim układzie AI może realizować funkcję asystenta interpretacyjnego, podnosząc racjonalność procesu bez przesuwania kompetencji decyzyjnych poza sferę ludzkiego osądu.

Sztuczna inteligencja w procesie legislacyjnym

Postępująca cyfryzacja funkcjonowania instytucji publicznych, w tym organów ustawodawczych, prowadzi do rosnącego zainteresowania zastosowaniem narzędzi sztucznej inteligencji w procesie legislacyjnym. Rozwój tej technologii stwarza potencjał do usprawnienia całego cyklu prawodawczego – od diagnozy problemów wymagających interwencji, przez projektowanie i ocenę skutków regulacji, aż po monitorowanie obowiązujących przepisów i ich aktualizację. W literaturze wskazuje się, że systemy oparte na AI mogą zwiększyć efektywność legislacji, poprawić jej jakość redakcyjną oraz wzmocnić transparentność procesu tworzenia prawa (Drahmann, Meuwese 2022).

W początkowej fazie procesu legislacyjnego, obejmującej diagnozę potrzeb regulacyjnych i wybór kierunków interwencji, AI może służyć jako narzędzie wspierające analizę danych empirycznych i społecznych. Przetwarzanie dużych zbiorów informacji pozwala na identyfikację trendów, potencjalnych konfliktów oraz słabości obowiązujących regulacji (Vinay 2024). Algorytmy uczące się potrafią wskazywać korelacje między zjawiskami społecznymi a skutecznością rozwiązań normatywnych, co umożliwi ustawodawcy bardziej świadome podejmowanie decyzji. W rezultacie instytucje ustawodawcze mogą skuteczniej identyfikować dominujące oczekiwania społeczne, eliminować redundancję i uwzględniać realne potrzeby adresatów prawa (Drahmann, Meuwese 2022). W literaturze anglojęzycznej uważa się, że wdrożenia tego typu rozwiązań mogą sprzyjać zwiększeniu transparentności procesu legislacyjnego oraz odbudowie zaufania obywateli do instytucji publicznych. Jednocześnie niezbędne jest zapewnienie, by systemy te nie marginalizowały głosów mniejszości – których wypowiedzi mogą być trudniejsze do algorytmicznej klasyfikacji – oraz

by uwzględniały konsekwencje społeczne swojego wdrożenia: zarówno na rynku pracy (w postaci nasilających się nierówności i przemian w charakterze zatrudnienia), jak i w relacjach społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem tzw. generacji Alfa (Pawlak 2023).

Zasadniczym polem wykorzystania AI w tworzeniu prawa pozostaje jednak technika legislacyjna. Automatyczne narzędzia wspierające redakcję aktów normatywnych mogą analizować spójność projektów ustaw z obowiązującym porządkiem prawnym, wykrywać nieskuteczne odwołania oraz sugerować ujednolicenie terminologii.

Wśród zastosowań szczególnie interesujących z perspektywy prawa publicznego znajduje się ocena skutków regulacji (RIA – *Regulatory Impact Assessment*). Modele predykcyjne oraz techniki uczenia ze wzmocnieniem umożliwiają symulowanie różnych wariantów legislacyjnych i prognozowanie ich potencjalnych efektów – zarówno w skali makro (np. wpływu na poszczególne sektory gospodarki), jak i mikro (np. konsekwencji dla konkretnych grup społecznych). Dzięki temu ustawodawcy mogą podejmować decyzje oparte na dowodach (EBP – *Evidence-Based Policymaking*) i lepiej planować wdrażanie norm. W literaturze podkreśla się, że szczególne znaczenie ma tutaj możliwość modelowania dynamiki prawa – jego ewolucji w czasie oraz interakcji między różnymi reżimami normatywnymi. Symulacje takie powinny jednak być traktowane jako narzędzia pomocnicze, nie zaś jako ostateczne determinanty procesu legislacyjnego, z uwagi na ograniczenia epistemiczne i aksjologiczne każdego modelu (Nay 2023).

Szczególną wartość AI wykazuje również na etapie monitorowania obowiązującego prawa. Dzięki automatycznej analizie dużych zbiorów aktów prawnych możliwe jest identyfikowanie tzw. martwych przepisów, konfliktów międzyregulacyjnych, a także wykrywanie potrzeby nowelizacji. W dłuższej perspektywie takie systemy mogą stać się elementem cyklu legislacyjnego, rozumianego jako proces nieustannego projektowania, implementacji, ewaluacji i dostosowywania norm prawnych do zmieniających się realiów społecznych.

Zastosowanie AI w procesie legislacyjnym nie jest jednak wolne od zagrożeń. Wskazuje się m.in. na ryzyko automatyzmu, czyli podejmowania decyzji legislacyjnych na podstawie rekomendacji algorytmicznych bez dostatecznego namysłu normatywnego. Ponadto zbyt silna zależność od danych może prowadzić do utrwalenia istniejących uprzedzeń i nierówności (wspomniany wyżej *bias*). Równie poważne jest niebezpieczeństwo osłabienia demokratycznego

nadzoru nad legislacją, zwłaszcza w sytuacjach, gdy procesy podejmowania decyzji stają się zbyt techniczne lub nieprzejrzyste dla opinii publicznej (Nay 2023). Z tego względu wielu autorów podkreśla konieczność traktowania AI nie jako autonomicznego autora legislacyjnego, lecz jako narzędzia analitycznego, które wspomaga ludzi bez zastępowania ich w roli decydentów.

Regulacje i podejścia instytucjonalne

Unia Europejska przyjęła podejście regulacyjne o charakterze horyzontalnym i prewencyjno-ochronnym, które znajduje wyraz w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. ustanawiającym zharmonizowane przepisy dotyczące sztucznej inteligencji (AI Act), opublikowanym w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej (L 2024/1689). Jak celnie zauważa się w piśmiennictwie, podjęcie tej problematyki przez Parlament Europejski wynika z założenia, iż niekontrolowany rozwój technologii AI jest zagrożeniem dla podstawowych wartości europejskich, skupionych w trzech filarach: ochronie praw człowieka, demokracji i praworządności. Przykładami takich zagrożeń mają być m.in. techniki rozpoznawania twarzy czy też identyfikacji w czasie rzeczywistym osób na podstawie wizerunków w celu śledzenia i kontrolowania ludzi. Ramy regulacyjne opierają się na zasadzie proporcjonalności i ocenie ryzyka – systemy AI są klasyfikowane według stopnia ryzyka (zakazane systemy, systemy wysokiego ryzyka, systemy o ograniczonym obowiązkach przejrzystości oraz inne). Dla systemów wysokiego ryzyka przewidziano szereg obowiązków dla dostawców i operatorów: obowiązek przeprowadzenia oceny zgodności, wdrożenia mechanizmów zarządzania ryzykiem, zapewnienia odpowiedniej dokumentacji technicznej oraz mechanizmów ludzkiego nadzoru i przejrzystości. Równie istotne są wymogi dotyczące kompetencji w zakresie sztucznej inteligencji (tzw. *AI literacy*). Dostawcy i podmioty stosujące systemy AI są zobowiązani do podejmowania działań na rzecz zapewnienia pracownikom odpowiedniej wiedzy i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań związanych z tymi systemami (Ministerstwo Cyfryzacji 2025).

AI Act ma formę rozporządzenia unijnego, co oznacza jego bezpośrednie stosowanie w porządkach prawnych państw członkowskich. Jego celem jest harmonizacja reguł na jednolitym rynku. Rozwiązanie to ma kilka implikacji praktycznych. Po pierwsze, wprowadza jednolite standardy odpowiedzialności

i bezpieczeństwa, które ograniczają ryzyko arbitrażu regulacyjnego (*regulatory arbitrage*). Po drugie, AI Act przewiduje mechanizmy nadzorcze – w tym obowiązek tworzenia krajowych organów nadzoru i systemów notyfikacji – co skutkuje koniecznością budowy instytucjonalnej infrastruktury wykonawczej na poziomie państw członkowskich. Model unijny łączy ochronę praw podstawowych z utrzymaniem przestrzeni dla innowacji, lecz jednocześnie generuje wyzwania implementacyjne – zwłaszcza dla państw, które nie dysponują rozbudowanymi mechanizmami do oceny technologii i audytu algorytmicznego.

Polska, jako członek UE, znajduje się w procesie dostosowywania prawa krajowego do wymogów AI Act. W pracach legislacyjnych prowadzących do implementacji unijnych wymogów pojawia się kilka centralnych kwestii: określenie właściwych organów nadzoru, procedury zgłaszania systemów wysokiego ryzyka, zakres kompetencji administracji publicznej w audycie i kontroli AI oraz mechanizmy wsparcia dla podmiotów gospodarczych i jednostek publicznych w zakresie zgodności (Global Legal Insights 2025). Projekt krajowej ustawy o systemach sztucznej inteligencji przewiduje m.in. powołanie specjalistycznego organu (Komisji Rozwoju i Bezpieczeństwa Sztucznej Inteligencji), który miałby pełnić rolę koordynacyjną i nadzorczą. W praktyce zadaniem takiego organu byłoby prowadzenie rejestru systemów wysokiego ryzyka, nadzór nad oceną zgodności oraz współpraca z organami unijnymi (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej 2025).

Raporty analityczne zwracają uwagę, że Polska stoi przed wyzwaniem zbudowania odpowiednich zasobów eksperckich i instytucjonalnych, aby implementacja unijnego reżimu była skuteczna i nie doprowadziła do fragmentaryzacji stosowania prawa (Global Legal Insights 2025).

Granice automatyzacji prawa

W świetle przeprowadzonej analizy warto jasno sformułować kilka praktycznych rekomendacji *de lege ferenda*, mających na celu pogodzenie możliwości technologicznych z zasadami państwa prawa i demokratycznej kontroli.

Kluczowym założeniem w integracji prawa ze sztuczną inteligencją powinno być utrzymanie zasady *human-in-the-loop*: systemy AI, stosowane w różnych dziedzinach prawa, winny pełnić funkcję doradczą i informacyjną, natomiast ostateczne decyzje, m.in. prawotwórcze czy interpretacyjne, powinny pozostać

w gestii ludzi – prawodawców, sędziów i organów administracyjnych. Taka orientacja zmniejsza ryzyko przesunięcia odpowiedzialności na automaty i chroni przed technokratyzacją procesów decyzyjnych.

Równolegle warto rozwijać ramy jakościowe i techniczne dla projektowania oraz wdrażania rozwiązań AI w sektorze publicznym. Poprawa praktyk powinna obejmować wymogi dokumentacyjne, obowiązkowe audyty oraz testy na zestawach danych obejmujących przypadki brzegowe i wrażliwe społecznie. Takie standardy ułatwią weryfikację, czy dany system spełnia kryteria przejrzystości, odporności na uprzedzenia i zapewnienia wyjaśnialności rekomendacji. W praktyce prawnej konieczne będą również mechanizmy rejestracji i certyfikacji systemów wysokiego ryzyka, zgodne z podejściem unijnym.

Inwestycja w kompetencje użytkowników to najważniejszy filar odpowiedzialnego wprowadzania technologii, na którym uwaga opinii publicznej skupiona jest w najmniejszym stopniu. Wdrożeniom powinna towarzyszyć kompleksowa edukacja legislatorów, sędziów i urzędników w zakresie działania modeli, ich ograniczeń i metod audytu. To warunek *sine qua non*, by przedstawiane przez algorytmy wyniki były właściwie interpretowane, krytycznie oceniane i prawidłowo wykorzystywane w procesie decyzyjnym.

Wreszcie każda aplikacja AI w obszarze prawa powinna przechodzić testy zgodności nie tylko w wymiarze technicznym (bezpieczeństwo, prywatność), lecz także w wymiarze demokratycznym: poprzez ocenę wpływu na równy dostęp do wymiaru sprawiedliwości, możliwość zrozumienia i zaskarżenia decyzji, a także transparentność procesów publicznych. Takie ramy już częściowo wyznacza AI Act, jednak lokalne wdrożenie w państwach członkowskich, w tym w Polsce, wymaga instytucjonalnych mechanizmów audytu, egzekucji i środków naprawczych, aby normy formalne przekładały się na realną ochronę praw obywatelskich. Jak zauważa Rojszczak (2019), w dyskusji nad prawnymi aspektami sztucznej inteligencji zbyt mało uwagi poświęca się próbom poszukiwania kierunku zmian dla całego systemu prawnego w taki sposób, aby normy prawne służyły proaktywnemu kształtowaniu branży, która dopiero powstaje.

Podsumowanie

Sztuczna inteligencja może stać się impulsem, który odświeży i unowocześni tradycyjnie zachowawczy świat prawa – dostarczając narzędzi do bardziej spójnej, przejrzystej i efektywnej legislacji oraz wykładni. Jednak to nie technologia sama w sobie przesądza o jej wartości, lecz sposób, w jaki zostanie wdrożona. Kluczowe jest, by prawnicy – jako twórcy norm i strażnicy porządku prawnego – wyznaczali wysokie standardy etyczne i instytucjonalne w wykorzystaniu AI. Ich odpowiedzialne podejście może stać się wzorem dla innych sektorów życia społecznego w procesie cyfrowej transformacji.

Bibliografia

- Binkowski K. (2023), *Sztuczna inteligencja a wykładnia prawa – propozycja zastosowania systemów AI do ustalania założeń o racjonalnym prawodawcy*, „Zeszyt Prawniczy UAM”, 13, 7–17, <https://doi.org/10.14746/zpu-am.2023.13.1>.
- Drahmann A., Meuwese A. (2022), *AI and Lawmaking: An Overview*, [w:] B. Custers, E. Fosch-Villaronga (red.), *Law and Artificial Intelligence: Regulating AI and Applying AI in Legal Practice* (ss. 433–449), Information Technology & Law Series, 35, T.M.C. Asser Press, Haga, https://doi.org/10.1007/978-94-6265-523-2_22.
- Dymitruk M., Gołaczyński J. (2019), *Elektroniczny sąd a sztuczna inteligencja w prawie polskim*, [w:] K. Flaga-Gieruszyńska, J. Gołaczyński, D. Szostek (red.), *Sztuczna inteligencja, blockchain, cyberbezpieczeństwo oraz dane osobowe: zagadnienia wybrane* (ss. 47–55), C.H. Beck, Warszawa.
- Global Legal Insights (2025), *AI, Machine Learning & Big Data Laws and Regulations 2025 – Poland*, Polska, wersja archiwalna z 15.05.2025, <https://web.archive.org/web/20260412024351/https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/ai-machine-learning-and-big-data-laws-and-regulations/poland/> (dostęp: 20.01.2026).
- Kalaycioglu S., Liu B., Hong C., Xie H. (2025), *AI-Powered Legal Intelligence System Architecture: A Comprehensive Framework for Automated Legal Consultation and Analysis*, „arXiv” (preprint), 1–14, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.17499>.

- Karaźniewicz J. (2023), *Wątpliwości co do działań „racjonalnego prawodawcy” (rozważania na przykładzie wybranych zmian procedury karnej)*, „Państwo i Prawo”, 1(923), 80–94.
- Ministerstwo Cyfryzacji (2025), *Pierwsze przepisy rozporządzenia o sztucznej inteligencji (AI Act) zaczynają obowiązywać*, <https://www.gov.pl/web/cyfryzacja/pierwsze-przepisy-rozporzadzenia-o-sztucznej-inteligencji-ai-act-zaczynaja-obowiazywac> (dostęp: 30.01.2026).
- Nay J.J. (2023), *Law Informs Code: A Legal Informatics Approach to Aligning Artificial Intelligence with Humans*, „Northwestern Journal of Technology and Intellectual Property”, 20(3), 309–392, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2209.13200>.
- Nowik P. (2024), *Rola systemów eksperckich opartych na SI w interpretacji przepisów prawa pracy*, „Studia z Zakresu Prawa Pracy i Polityki Społecznej”, 31(3), 181–193, <https://doi.org/10.4467/25444654SPP.24.013.19927>.
- Pawlak A.F. (11 maja 2023), *Doświadczenia telefikcyjne i relacje paraspołeczne generacji Alfa* (referat), XV Konferencja „Bezpieczeństwo w Internecie – Solidarność Cyfrowa”, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Płocha E.A. (2020), *O pojęciu sztucznej inteligencji i możliwościach jej zastosowania w postępowaniu cywilnym*, „Prawo w Działaniu, Sprawy Cywilne”, 44, 273–291, <https://doi.org/10.32041/pwd.4414>.
- Podleś M. (2020), *Założenie o racjonalności prawodawcy w procesie wykładni w prawie spółek*, „Przegląd Prawa i Administracji”, 120(2), 457–466, <https://doi.org/10.19195/0137-1134.120.83>.
- Rojszczak M. (2019), *Prawne aspekty systemów sztucznej inteligencji – zarys problemu*, [w:] K. Flaga-Gieruszyńska, J. Gołaczyński, D. Szostek (red.), *Sztuczna inteligencja, blockchain, cyberbezpieczeństwo oraz dane osobowe. Zagadnienia wybrane* (ss. 1–22), C.H. Beck, Warszawa.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia zharmonizowanych przepisów dotyczących sztucznej inteligencji oraz zmiany rozporządzeń (WE) nr 300/2008, (UE) nr 167/2013, (UE) nr 168/2013, (UE) 2018/858, (UE) 2018/1139 i (UE) 2019/2144 oraz dyrektyw 2014/90/UE, (UE) 2016/797 i (UE) 2020/1828 (akt w sprawie sztucznej inteligencji), Dz. Urz. UE L 2024/1689 z 12.07.2024.
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej (2025), *Projekt ustawy o systemach sztucznej inteligencji*, <https://www.gov.pl/web/premier/projekt-ustawy-o-systemach-sztucznej-inteligencji> (dostęp: 20.01.2026).

- Szostek D. (2019), *IBAC (IoT, Blockchain, AI i cyberbezpieczeństwo) – samoregulacja kodów czy kontrola uprzednia?*, [w:] K. Flaga-Gieruszyńska, J. Gołaczyński, D. Szostek (red.), *Sztuczna inteligencja, blockchain, cyberbezpieczeństwo oraz dane osobowe. Zagadnienia wybrane* (ss. 39–46), C.H. Beck, Warszawa.
- Vinay S.B. (2024), *A comprehensive analysis of artificial intelligence applications in legal research and drafting*, „International Journal of Artificial Intelligence in Law”, 2(1), IJAIL_02_01_001, 1–7.

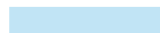
Bożena Budkiewicz

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

bk.budkiewicz@gmail.com

Odpowiedzialność karna członka korpusu służby cywilnej

Criminal liability of members of the civil service corps



Abstract: In the Polish legal system, the performance of state duties is entrusted to the civil service corps, whose goal is to ensure the professional, reliable, impartial, and apolitical performance of public tasks. Obtaining the status of a civil service member provides special legal protection but also entails stricter accountability rules. Due to the specific nature of the tasks entrusted to them, the activities of civil service members are subject to employee and disciplinary liability, and also, in certain situations, criminal liability. This chapter analyzes the normative foundations of the civil service, the principles of operation, and the legal status of civil service members in the context of criminal law, with particular emphasis on the grounds for recognizing them as public officials and the legal consequences arising from this status. The analysis also covers the most common offenses related to the performance of public duties. Criminal liability plays a significant role in protecting the public good and shaping citizens' trust in the public administration. Civil service members should act in accordance with applicable laws and principles of professional ethics, being aware of the criminal consequences of violating them.

Keywords: public administration, civil service, public official, criminal liability, official misconduct

Służba cywilna – zagadnienia wprowadzające

W polskim porządku prawnym gwarantem sprawnej administracji jest korpus służby cywilnej. Wniosek ten można wysnuć z preambuły Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., zapowiadającej podstawowe prawo do rzetelnego i sprawnego działania instytucji publicznych. Następnie ustawa zasadnicza wprowadza obowiązek istnienia służby cywilnej (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, art. 153 ust. 1).

Wykonywanie zadań państwa w urzędach administracji rządowej zostało powierzone korpusowi służby cywilnej. Realizacja tych zadań należy do kompetencji wielu osób tworzących korpus, często o odmiennych światopoglądach. Zatem art. 153 ust. 1 Konstytucji RP wskazuje zasady, którymi powinni kierować się członkowie korpusu służby cywilnej podczas wykonywania zadań państwa w sposób zawodowy, rzetelny, bezstronny i politycznie neutralny (Czarny 2023). Zasadę zawodowości należy rozumieć jako założenie, że korpus służby cywilnej składa się z osób posiadających odpowiednie kwalifikacje do realizacji powierzonych zadań, które są wykonywane w sposób stały, a służba cywilna stanowi główne źródło utrzymania, a nie działalność o charakterze dodatkowym czy też społecznym. Rzetelność oznacza wykonywanie zadań państwowych z należytą starannością, precyzją i sumiennością. Bezstronność należy pojmować w odniesieniu do standardów właściwych dla wymiaru sprawiedliwości, przy czym gwarancje obowiązujące członków korpusu służby cywilnej nie muszą mieć identycznego charakteru; powinny odnosić się przede wszystkim do sposobu postępowania w sytuacjach, w których może dojść do konfliktu interesów. Z kolei neutralność polityczna polega przede wszystkim na zachowaniu dystansu wobec interesów partii politycznych, sporów prowadzonych przez poszczególne ugrupowania oraz indywidualnych działań polityków. Realizacja tej ostatniej zasady może uzasadniać wprowadzenie ustawowych ograniczeń dotyczących przynależności członków korpusu służby cywilnej do partii politycznych lub innych organizacji o takim charakterze, a także udziału w związkach zawodowych oraz korzystania z wolności wypowiedzi.

Aktem prawnym rozwijającym normę konstytucyjną ustanawiającą służbę cywilną jest ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. Ustawa ta określa strukturę korpusu, zasady zatrudnienia oraz obowiązki zawodowe jego członków. Charakteryzując skład korpusu służby cywilnej, ustawodawca enumeratywnie wskazał urzędy, których pracownicy zaliczani są do członków

korpusu służby cywilnej. Wyliczenie uściśla pojęcie urzędu administracji rządowej. Następnie ustawodawca definiuje, kim jest członek korpusu służby cywilnej. W jego skład wchodzi pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę oraz urzędnicy zatrudnieni na podstawie mianowania (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 409 ze zm., art. 1–3).

Opracowanie ma na celu przedstawienie odpowiedzialności karnej członka korpusu służby cywilnej w związku z wykonywaniem zadań publicznych. Ukazuje specyfikę przestępstw związanych z działalnością instytucji państwowych. Realizacja przyjętego celu opiera się na analizie obowiązujących norm prawnych.

Członek korpusu służby cywilnej jako funkcjonariusz publiczny

Każdy członek korpusu służby cywilnej jest odpowiedzialny za wykonywanie zadań państwowych, w szczególności za ich realizację w sposób bezstronny, rzetelny, sprawny i terminowy, z przestrzeganiem przepisów prawa, ochroną interesów państwa oraz praw człowieka i obywatela, racjonalnym gospodarowaniem środkami publicznymi, a także zachowaniem tajemnicy ustawowo chronionej. Ponadto członek korpusu służby cywilnej obowiązany jest wykonywać zadania bez kierowania się interesem indywidualnym, a także powstrzymać się od uczestnictwa w partii politycznej i manifestowania poglądów politycznych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 409 ze zm., art. 76, art. 78). Powyższe pozwala stwierdzić, że zadania państwowe nałożone na członków korpusu służby cywilnej mają szczególny charakter. Urzędnik nie ogranicza się wyłącznie do wykonywania obowiązków zawodowych, ale w pewnym sensie pozostaje do dyspozycji państwa w szerszym wymiarze, angażując się również osobiście. W konsekwencji interes prywatny członka korpusu służby cywilnej zostaje w określonym stopniu podporządkowany interesowi służby publicznej (Pisarczyk 2021). W związku z tym ustawodawca przyznał zatrudnionym w służbie cywilnej ochronę, z której korzystają funkcjonariusze publiczni na zasadach określonych w odrębnych przepisach (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 409 ze zm., art. 104). Przyznanie statusu funkcjonariusza publicznego oznacza nie tylko przywilej ochrony, lecz także surowszą odpowiedzialność karną. Ustawa o służbie cywilnej nie reguluje odpowiedzialności karnej, a odesłanie do odrębnych przepisów odnosi się do ustawy z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny.

Słowo funkcjonariusz wywodzi się z łacińskiego *functio* – czynność; termin ten może również oznaczać osobę wykonującą czynności urzędowe (Tokarski 1980, s. 237). Biorąc pod uwagę źródłosłów, przez funkcjonariusza należy rozumieć osobę wykonującą zadania urzędowe w imieniu władzy publicznej. W konsekwencji członek korpusu służby cywilnej realizujący czynności urzędowe należy do zbiorowości funkcjonariuszy publicznych.

We wspomnianym już Kodeksie karnym sformułowano definicję legalną funkcjonariusza publicznego. Określenie wyrażone w art. 115 § 13 Kodeksu karnego stanowi wyliczenie o charakterze zamkniętym, co oznacza, że tylko wymienione osoby mogą zostać uznane za funkcjonariuszy publicznych. Funkcjonariuszem publicznym jest osoba będąca pracownikiem administracji rządowej lub innego organu państwowego, chyba że wykonuje jedynie czynności usługowe.

Aby można było uznać członka korpusu służby cywilnej za funkcjonariusza publicznego, należy udowodnić, że czynności wykonywane przez zatrudnionego w służbie cywilnej mają charakter publicznoprawny, władczy i decyzyjny. Sąd Najwyższy w postanowieniu z dnia 2 marca 2022 r., sygn. akt IV KK 722/21, podkreśla literalne znaczenie przepisu art. 115 § 13 pkt 4 Kodeksu karnego, stwierdzając, że „merytoryczni pracownicy [...] mają status funkcjonariusza publicznego”. Oznacza to, że nie każdy zatrudniony na podstawie umowy o pracę w korpusie służby cywilnej będzie podlegał ochronie i jednocześnie ponosił odpowiedzialność karną jako funkcjonariusz publiczny. Powyższe można potwierdzić w oparciu o wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 grudnia 2019 r., sygn. akt IV KK 506/19, wskazując, że „z kręgu przedstawicieli organów władzy [...] wyłączono osoby wykonujące wyłącznie czynności usługowe w tych instytucjach. Chodzi o osoby, do obowiązków których należy wykonywanie czynności pomocniczych, niezwiązanych z udziałem w procesie podejmowania decyzji władczych”. Zatem nie każdy członek korpusu służby cywilnej posiada status funkcjonariusza publicznego w rozumieniu prawa karnego. Funkcjonariuszem publicznym jest członek korpusu służby cywilnej, pod warunkiem, że nie wykonuje wyłącznie czynności usługowo-technicznych. Decydujące znaczenie ma realny charakter wykonywanych zadań państwowych, a nie sama podstawa zatrudnienia w jednym z ustawowo określonych urzędów.

W polskim systemie prawnym nie obowiązuje odrębna doktryna odpowiedzialności karnej dla służby cywilnej, dlatego członkowie korpusu ponoszą odpowiedzialność karną na zasadach ogólnych. Istotne jest zatem, aby osoby

zatrudnione w służbie cywilnej były świadome charakteru wykonywanych zadań w ramach działania administracji publicznej. Jednym z warunków poniesienia odpowiedzialności karnej przez członka korpusu służby cywilnej jest popełnienie czynu zabronionego przy spełnieniu m.in. przesłanki wskazującej na wykonywanie obowiązków funkcjonariusza publicznego w rozumieniu prawa karnego (Wujczyk 2021).

Odpowiedzialność karna

Obecnie prawo karne kieruje się podstawową normą, zgodnie z którą odpowiedzialność karna stanowi następstwo popełnienia przez konkretną osobę danego czynu. Czyn ten musi być zabroniony przez ustawę pod groźbą kary i bezprawny. Ponadto odpowiedzialność karna będzie wiązała się z popełnieniem czynu zawinionego i społecznie szkodliwego. Z powyższego wynika, że bez czynu nie istnieje odpowiedzialność (Gardocki 2023, s. 51).

Odpowiedzialność karna pełni w szczególności funkcję ochronną, gwarancyjną oraz prewencyjną. Zabezpieczeniu dóbr składających się na porządek społeczny służy funkcja ochronna. Funkcja gwarancyjna zapewnia odpowiedzialność karną jedynie za czyny zabronione określone w ustawie. Za zapobieganie popełnieniu czynu poprzez uświadamianie jego konsekwencji odpowiada funkcja prewencyjna (Gardocki 2023, ss. 7–8). Odnosząc tę krótką charakterystykę funkcji odpowiedzialności karnej do działalności instytucji administracji publicznej, należy stwierdzić, że odpowiedzialność karna ma za zadanie chronić interes publiczny i zaufanie obywateli do pracy wykonywanej przez członków korpusu służby cywilnej.

Członków korpusu służby cywilnej jako funkcjonariuszy publicznych obowiązuje odpowiedzialność karna za przestępstwa uregulowane w Kodeksie karnym oraz w przepisach innych ustaw. W praktyce najczęściej członek korpusu służby cywilnej może ponosić odpowiedzialność karną za nadużycie uprawnień (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 383 ze zm., art. 231), sprzedajność (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 383 ze zm., art. 228), ujawnienie informacji w związku z wykonywaną funkcją (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 383 ze zm., art. 266) oraz fałszerstwo dokumentów (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 383 ze zm., art. 271).

Przestępstwo nadużycia władzy odnosi się do funkcjonariusza publicznego, który przez przekroczenie przysługujących mu uprawnień lub niedopełnienie

obowiązków służbowych działa na szkodę interesu publicznego czy też prywatnego. Z treści przepisu wynika, że sprawcą przestępstwa może być jedynie funkcjonariusz publiczny, zatem jest to przestępstwo indywidualne. Przedmiotem ochrony jest rzetelne funkcjonowanie instytucji publicznych i prawidłowe realizowanie zadań władzy publicznej przez funkcjonariuszy. Przekroczenie uprawnień oznacza wyjście poza kompetencje danego funkcjonariusza publicznego określone w aktach normatywnych, regulaminach lub zakresie obowiązków wskazanym w umowie o pracę. Jednocześnie przekroczenie uprawnień odnosi się do prowadzonych przez funkcjonariusza czynności, które pozostają w związku z charakterem działalności służbowej. Z kolei niedopełnienie obowiązków jest formą zaniechania polegającą na całkowitym lub częściowym niewykonaniu obowiązku służbowego. Może polegać ono również na nienależytym wykonaniu powierzonych zadań. Strona przedmiotowa obejmuje nie tylko przekroczenie uprawnień czy niedopełnienie obowiązków, ale również działanie na szkodę interesu publicznego bądź prywatnego. Pojawia się zatem kwestia ustalenia związku przyczynowego pomiędzy czynem a rzeczywiście powstałą szkodą lub realnym i konkretnym zagrożeniem dla dobra prawnego. W przypadku popełnienia przestępstwa nadużycia władzy konieczny jest związek przyczynowo-skutkowy będący normalnym następstwem indywidualnego zachowania funkcjonariusza publicznego (Patora 2025). W odniesieniu do członka korpusu służby cywilnej nadużycie władzy może wiązać się z działaniami urzędniczymi polegającymi na wydaniu wadliwej decyzji administracyjnej lub decyzji naruszającej przepisy prawa, naruszeniu procedury administracyjnej albo wykorzystaniu informacji objętych tajemnicą służbową, przy jednoczesnym działaniu na szkodę interesu państwa lub jednostki.

Łapownictwo to przestępstwo uwłaczające działaniu władzy państwowej, podważające konstytucyjną zasadę zawodowego, rzetelnego i bezstronnego wykonywania zadań państwa w urzędach administracji (Gardocki 2023, s. 313). Sprzedajność, czyli łapownictwo bierne, polega na przyjęciu korzyści majątkowej lub osobistej albo przyjęciu obietnicy którejś z tych korzyści w związku z pełnieniem funkcji publicznej. W przypadku łapownictwa biernego sprawcą przestępstwa może być wyłącznie osoba sprawująca funkcję publiczną. W tym miejscu należy odpowiedzieć na pytanie: czy członek korpusu służby cywilnej jest osobą pełniącą funkcję publiczną? Analizując odpowiedzialność karną członka korpusu służby cywilnej, odpowiedzi należy szukać w przepisach prawa karnego. Ustawodawca uregulował definicję legalną osoby pełniącej

funkcję publiczną w Kodeksie karnym (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 383 ze zm., art. 115 § 19). Z analizy przepisu wynika, że pojęcie funkcjonariusza publicznego mieści się w katalogu osób pełniących funkcję publiczną. Nasuwa się zatem jednoznaczny wniosek, że osobą pełniącą funkcję publiczną jest osoba będąca pracownikiem administracji rządowej lub innego organu państwowego, zatem także członek korpusu służby cywilnej, ale wykonujący czynności o charakterze publicznoprawnym, władczym i decyzyjnym. Oznacza to, że sprzedajność jest przestępstwem indywidualnym podobnie jak przestępstwo nadużycia władzy. Przedmiotem ochrony jest prawidłowe wykonywanie zadań publicznych przez organy administracji, niemotywowane otrzymaniem żadnego rodzaju indywidualnej korzyści. Czynność podlegająca odpowiedzialności karnej odnosi się do przyjęcia korzyści majątkowej bądź osobistej albo samej obietnicy korzyści. Przesłanką warunkującą sprzedajność jest pełnienie funkcji publicznej przez sprawcę czynu. Przyjęcie korzyści majątkowej należy rozumieć jako wejście w posiadanie danej korzyści, niezależnie od sposobu dostarczenia. Korzyścią majątkową określa się przysporzenie, które można wyrazić w pieniądzu. Korzyść może również polegać na zmniejszeniu zobowiązań; o uznaniu przysporzenia za korzyść majątkową przesądza zatem element finansowy. Przysporzenia, których wartości nie można wyrazić w pieniądzu, określa się jako korzyści osobiste (Patora 2025). Członek korpusu służby cywilnej będzie sprawcą przestępstwa sprzedajności po ustaleniu faktycznie pełnionej przez niego funkcji, która musi być realizowana w przestrzeni publicznej i polegać na administrowaniu, przygotowywaniu albo podejmowaniu decyzji czy też dysponowaniu środkami publicznymi. Związek z pełnieniem obowiązków publicznych jako członka korpusu służby cywilnej nie będzie występował wówczas, gdy korzyść zostałaby wręczona, natomiast sprawca nie pełnił funkcji stanowiącej przesłankę przestępstwa (Gardocki 2023, ss. 313–315).

Ujawnienie informacji w związku z wykonywaną funkcją polega na jej zdradzeniu lub posłużeniu się nią; dotyczy to również informacji oznaczonych klauzulami („zastrzeżone”, „poufne”), pozyskanych w związku ze sprawowaną funkcją, realizowaną pracą czy działalnością (Gardocki 2023, s. 340). W przypadku tego przestępstwa przedmiotem ochrony jest tajemnica informacji, a także zaufanie do powiernika, ponieważ obowiązek dyskrecji może wynikać z potrzeby ochrony interesu istotnego dla jednostki albo wykonywania zawodu zaufania publicznego (Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 21 marca 2013 r., sygn. akt III KK 267/12, OSNKW 2013, nr 7, poz. 58). Dyspozycja

przestępstwa naruszenia tajemnicy zawodowej i służbowej chroni każdą tajemnicę, natomiast obowiązek ochrony musi wynikać z przepisów prawa, umowy, etyki zawodowej lub przyjętego zobowiązania. Wynika to ze znamion, tj. „wbrew przepisom ustawy”, „przyjętemu na siebie zobowiązaniu”, „narażić na szkodę prawnie chroniony interes”. Funkcjonariusz publiczny ponosi odpowiedzialność karną za ujawnienie nieuprawnionej osobie informacji zastrzeżonych lub poufnych, jak również za ujawnienie informacji pozyskanej w związku z realizowanymi czynnościami służbowymi, a jej wyjawienie może spowodować szkodę. Odnosząc powyższe do sprawcy, należy wskazać, że ponosi on odpowiedzialność karną za ujawnienie informacji niejawnych jako funkcjonariusz publiczny, jeżeli pełnił tę funkcję zarówno w chwili pozyskania informacji, jak i w momencie jej ujawnienia. Z kolei jeśli funkcjonariusz publiczny naruszy tajemnicę zawodową i służbową, nie pełniąc już tej funkcji, będzie mógł odpowiadać za ujawnienie informacji, z którą zapoznał się podczas wykonywania zadań przewidzianych dla funkcjonariusza, lub za jej wykorzystanie wbrew przepisom ustawy bądź przyjętemu zobowiązaniu. Osobą nieuprawnioną jest osoba nieposiadająca prawa do informacji objętej tajemnicą. Warto zaznaczyć, że informacja poufna to informacja mogąca spowodować szkodę dla Rzeczypospolitej Polskiej. Z kolei informacja zastrzeżona to informacja posiadająca niższą klauzulę tajności, której ujawnienie może przyczynić się do niewłaściwego wykonywania zadań państwowych przez organy władzy publicznej w zakresie m.in. bezpieczeństwa publicznego, wymiaru sprawiedliwości, interesów finansowych. W przypadku klauzul tajności samo posiadanie poświadczenia bezpieczeństwa nie skutkuje prawem do zapoznania się z informacją niejawną, tajną. Ponadto przestępstwo naruszenia tajemnicy zawodowej i służbowej może polegać na wykorzystaniu informacji. Sprawca po zapoznaniu się z informacją wykorzystuje ją w celu uzyskania określonych korzyści majątkowych lub osobistych. Aby można było stwierdzić naruszenie tajemnicy przez wykorzystanie informacji, sprawca musi podjąć działania zmierzające do praktycznego jej użycia (Behan 2025). Członek korpusu służby cywilnej nie może wyjawiać informacji służbowych, które pozyskał podczas wypełniania swoich obowiązków. Zobowiązany jest w szczególności do ochrony i zachowania w tajemnicy informacji, których wyjawienie może narazić na szkodę interes publiczny oraz interes prywatny. Z drugiej strony nie może wykorzystywać zdobytych informacji do osiągnięcia

korzyści. Nie może również wykorzystywać informacji pozyskanych bezprawnie do wykonywania czynności służbowych ani do sporządzania i wydawania decyzji administracyjnych (t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 409 ze zm., art. 76 ust. 1). Funkcjonariusz publiczny, a więc także członek korpusu służby cywilnej, nie zawsze będzie ponosił odpowiedzialność karną za ujawnienie informacji w związku z pełnioną funkcją (t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 46 ze zm., art. 180 § 1). Nie będą wypełnione znamiona przestępstwa wtedy, gdy zostanie zwolniony z zachowania tajemnicy decyzją uprawnionego organu. Jednak złożenie zeznań w charakterze świadka bez zwolnienia z zachowania tajemnicy skutkuje odpowiedzialnością karną (Sychta 2024).

Falszerstwo dokumentu polega na zawarciu w jego treści nieprawdziwych informacji (Gardocki 2023, s. 345). Podmiotem przestępstwa jest funkcjonariusz publiczny, który świadomie wystawia dokument poświadczający nieprawdę co do faktu mającego znaczenie prawne. Ustawodawca przewidział również możliwość popełnienia tego czynu w celu osiągnięcia korzyści majątkowej lub osobistej. Prawnie chronionym dobrem jest rzetelność dokumentów będących w obrocie. Dokument podlegający ochronie można zakwalifikować jako dokument urzędowy. Wynika to z wystawienia dokumentu przez funkcjonariusza publicznego oraz z poświadczonej w nim treści. Dokumenty sporządzane i wydawane przez organy władzy publicznej objęte są domniemaniem autentyczności, zatem ich fałszowanie godzi w rzetelność tych organów. Przedmiotem czynności jest dokument poświadczający nieprawdę co do okoliczności mającej znaczenie prawne. Oznacza to, że sprawca czynu wskazuje w treści dokumentu fałszywe okoliczności, czyli takie, które nie istniały, zostały zmienione albo zatajone. Z uwagi na powyższe, poświadczenie nieprawdy może dotyczyć zarówno części dokumentu, jak i jego całości. Sama okoliczność mająca znaczenie prawne to treść wywierająca skutki w sferze publicznoprawnej (Patora 2025). Członek korpusu służby cywilnej będzie sprawcą przestępstwa fałszu intelektualnego dokumentu, jeżeli sporządził go podczas wykonywania czynności służbowych w ramach realizacji zadań władczych państwa, poświadczyl w tym dokumencie nieprawdę oraz wprowadził ten dokument do obrotu. Jako dokument wydawany przez członka korpusu służby cywilnej mogący mieć znaczenie prawne należy uznać decyzję administracyjną, w tym zaświadczenie lub koncesję. Ponadto protokół może wywołać fałszywy skutek prawny w sferze publicznoprawnej.

Podsumowanie

Odpowiedzialność karna to niezbędna część systemu ochrony praworządności. Pełniąc funkcję prewencyjną, powinna skutecznie odstraszać członków korpusu służby cywilnej od działalności przestępczej związanej z powierzonymi zadaniami. Analiza przepisów skłania do wniosku, że odpowiedzialność karna winna być stosowana przy zachowaniu reguły proporcjonalności. Przy dokonywaniu kwalifikacji czynów, za które odpowiedzialność karną ponoszą członkowie korpusu służby cywilnej, istotne jest udowodnienie związku między sprawowaną funkcją publiczną a skutkiem polegającym na działaniu na szkodę interesu publicznego lub prywatnego albo zaufania obywateli do państwa. Jedynie takie podejście może pozwolić na skuteczne przeciwdziałanie przestępczości urzędniczej z uwzględnieniem praw jednostki.

Członek korpusu służby cywilnej jest wciąż narażony na próby nielegalnego wpływania na wykonywanie przez niego zadań państwa. Z racji powierzonych kompetencji odpowiada za rzetelne, bezstronne i neutralne politycznie zapewnienie prawidłowego funkcjonowania instytucji na podstawie przepisów prawa i z zachowaniem tajemnicy, a także za ochronę interesów państwa oraz jednostki. Z uwagi na powyższe okoliczności zadania władzy realizowane przez członka korpusu służby cywilnej powinny być zgodne z literą prawa i etyką zawodową. Naruszając prawo, powinien mieć świadomość odpowiedzialności karnej. Z tego względu zasadnicze znaczenie ma edukacja prawna członków korpusu służby cywilnej.

Bibliografia

- Behan A. (2025), *Komentarz do art. 266*, [w:] J. Kulesza (red.), *Kodeks karny: komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Czarny P. (2023), *Komentarz do art. 153*, [w:] P. Tuleja (red.), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej: Komentarz*, wyd. 2, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Gardocki L. (2023), *Prawo karne*, C.H. Beck, Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. 1997 r., nr 78, poz. 483 ze zm.
- Patora K. (2025), *Komentarz do art. 231*, [w:] J. Kulesza (red.), *Kodeks karny: komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Pisarczyk Ł. (2021), *Komentarz do art. 76*, [w:] K.W. Baran (red.), *Ustawa o służbie cywilnej: komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 2 marca 2022 r., sygn. akt IV KK 722/21, LEX nr 3408418.

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 21 marca 2013 r., sygn. akt III KK 267/12, OSNKW 2013, nr 7, poz. 58.

Sychta K. (2024), *Komentarz do art. 180*, [w:] J. Zagrodnik (red.), *Kodeks postępowania karnego: komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Tokarski J. (1980), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa.

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 409 ze zm.

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny, t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 383 ze zm.

Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks postępowania karnego, t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 46 ze zm.

Wujczyk M. (2021), *Komentarz do art. 104*, [w:] K.W. Baran (red.), *Ustawa o służbie cywilnej: komentarz*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12 grudnia 2019 r., sygn. akt IV KK 506/19, LEX nr 3561528.

Kinga Podleśna

Społeczna Akademia Nauk

ORCID: 0009-0001-0516-0439

kpodlesna@san.edu.pl

Waldemar Gajda

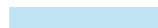
Warszawska Szkoła Zarządzania – Szkoła Wyższa w Warszawie

ORCID: 0000-0003-0739-4340

waldgaj@vp.pl

Innowacyjne zarządzanie obsługą turystów w SPA & wellness z wykorzystaniem sztucznej inteligencji

Innovative Management of Tourist Services in SPA & Wellness Using Artificial Intelligence



Abstract: Faced with growing competition and increasing customer expectations, the SPA & wellness sector needs to improve service quality, personalize its offerings, and optimize operational processes. The use of artificial intelligence (AI) technology creates new opportunities for automation, data analysis, experience personalization, and resource management in wellness facilities. This chapter analyzes the current state of knowledge on the applications of AI in tourism and hospitality, with a particular focus on the wellness sector, including booking automation, chatbots, recommendation systems, customer review analysis, service robotization, and resource management. It presents the practical possibilities of AI implementation, the benefits of its use, implementation challenges, and ethical issues. On this basis, recommendations for SPA & wellness facility managers were formulated. The analysis confirms that AI, when implemented responsibly and consciously, can significantly enhance

the customer experience, improve operational efficiency, and increase the competitiveness of SPA & wellness facilities.

Keywords: artificial intelligence, SPA and wellness, service personalization, recommendation systems, operational automation, customer experience management

Wprowadzenie

Sektor SPA & wellness zyskał na znaczeniu w ostatnich dekadach, co wynika z rosnącej świadomości zdrowotnej społeczeństwa, popularyzacji turystyki zdrowotnej oraz zwiększających się oczekiwań gości. Tradycyjne pakiety zabiegów przestają wystarczać – klienci oczekują spersonalizowanych usług relaksacyjnych, terapeutycznych i wellness, dostępnych w prosty sposób – od momentu planowania wizyty po zakończenie pobytu. Jednocześnie obiekty SPA & wellness borykają się z wyzwaniami operacyjnymi, w tym sezonowością, zmiennością popytu, koniecznością efektywnego zarządzania personelem i zasobami oraz rosnącymi kosztami funkcjonowania.

Sztuczna inteligencja, dzięki zdolności do analizy danych, automatyzacji procesów i uczenia maszynowego, stanowi potencjalne narzędzie wsparcia w rozwiązywaniu tych problemów. W kontekście obiektów wellness, gdzie istotną rolę odgrywają doświadczenia zmysłowe, relaks i indywidualne podejście do klienta, wdrożenie AI wymaga uwzględnienia zarówno korzyści, jak i ograniczeń technologii, a także jej wpływu na personel i gości. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie sposobów zastosowania AI w zarządzaniu obsługą turystów w SPA & wellness, przeanalizowanie możliwości i ograniczeń tej technologii oraz określenie czynników decydujących o skuteczności wdrożenia.

Przegląd literatury

W ostatnich latach zaobserwowano dynamiczny wzrost zainteresowania badaniami nad zastosowaniem AI w turystyce i hotelarstwie. Literatura naukowa podkreśla, że AI przekształca tradycyjne procesy obsługi gości, w tym zarządzanie rezerwacjami, ustalanie cen, organizację operacji hotelowych oraz

kształtowanie doświadczenia klienta (Aravani i in. 2024; Vargas-Calderón i in. 2021). W ramach systematycznych przeglądów literatury wskazuje się kluczowe obszary, w których AI wywiera znaczący wpływ: dynamiczne zarządzanie cenami (*revenue management*), automatyzacja procesów operacyjnych, personalizacja usług, analiza opinii gości oraz optymalizacja działań administracyjnych i operacyjnych w obiektach hotelarskich.

Sztuczna inteligencja (AI) jest obecnie jednym z wiodących trendów technologicznych przekształcających sposób, w jaki branża turystyczna i hotelarska zarządza obsługą klienta oraz doświadczeniami turystów. Według systematycznych przeglądów literatury AI optymalizuje procesy operacyjne, personalizuje doświadczenia gości oraz wspiera efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych (Henriques i in. 2024). Badania te wskazują, że technologie takie jak chatboty, algorytmy rekomendacyjne czy systemy analizujące dane mają bezpośredni wpływ na sprawność i jakość obsługi klienta w szeroko rozumianym sektorze turystycznym, a zatem mogą znaleźć zastosowanie także w usługach SPA & wellness o wysokim stopniu personalizacji i intensywnej interakcji z klientem (Henriques i in. 2024).

AI w turystyce i hotelarstwie obejmuje zróżnicowane technologie: NLP (przetwarzanie języka naturalnego), systemy rekomendacyjne, roboty i aplikacje analizujące dane klientów. Te narzędzia pozwalają nie tylko automatyzować rutynowe interakcje (np. rezerwacje czy odpowiedzi na standardowe zapytania), ale również przewidywać potrzeby turystów na podstawie analizy ich preferencji (Sousa i in. 2024). Kluczową korzyścią jest możliwość spersonalizowania doświadczenia gościa, co w kontekście usług SPA & wellness może przełożyć się na rekomendowanie zabiegów, pakietów lub porad dostosowanych do profilu klienta.

W literaturze naukowej pojawiają się także analizy trendów dotyczących AI w turystyce i hotelarstwie, które wskazują na szybki wzrost zainteresowania badaczy tymi technologiami, szczególnie w kontekście generatywnych narzędzi AI (np. ChatGPT), automatycznych agentów oraz uczenia maszynowego stosowanego do analizy opinii klientów online (To, Yu 2025). Tego typu implementacje mogą znacząco wzbogacić obsługę turystów w usługach wellness, gdzie doświadczenie klienta i jego indywidualne potrzeby mają często najwyższy priorytet.

W polskim kontekście literatura naukowa i praktyczna również wskazuje na rosnące zainteresowanie wykorzystaniem AI w turystyce. Opracowania

z zakresu AI wskazują, że jest ona integrowana z działalnością polskich przedsiębiorstw turystycznych w celu automatyzacji procesów, personalizacji ofert i analizy danych klientów, co przyczynia się do poprawy efektywności oraz konkurencyjności (Szymańska, Jędrych 2023).

Mimo istotnych korzyści literatura wskazuje także na wyzwania związane z wdrożeniem AI, takie jak kwestie prywatności danych oraz konieczność adaptacji organizacyjnej i rozwijania kompetencji cyfrowych kadry menedżerskiej, co wymaga świadomego planowania strategii wdrożeniowych w przedsiębiorstwach oferujących usługi SPA & wellness (Sousa i in. 2024; Szymańska, Jędrych 2023).

Raporty branżowe dokumentują korzyści płynące z wdrożeń AI w hotelarstwie. Obiekty wykorzystujące technologie sztucznej inteligencji odnotowują wzrost satysfakcji gości, poprawę efektywności operacyjnej oraz obniżenie kosztów funkcjonowania (Błaszczuk 2025; Redakcja HOTELARSTWO.net 2025). Wdrożenia obejmują zarówno widoczne dla gościa systemy, takie jak chatboty i wirtualni asystenci, jak i rozwiązania „*back-office*”, obejmujące planowanie grafiku personelu, optymalizację wykorzystania zasobów oraz wspomaganie dynamicznego ustalania cen.

Automatyzacja obsługi gościa z wykorzystaniem chatbotów, wirtualnych asystentów i aplikacji mobilnych umożliwia dokonywanie rezerwacji w trybie 24/7, odpowiadanie na pytania dotyczące dostępnych usług, zarządzanie procesami *check-in* i *check-out* oraz udzielanie kompleksowych informacji o ofercie wellness (El Hajal 2025). Systemy rekomendacyjne, bazujące na algorytmach uczenia maszynowego, pozwalają na personalizację oferty zabiegów i pakietów, uwzględniając indywidualne preferencje gości, historię rezerwacji oraz dane demograficzne. Takie podejście przyczynia się do zwiększenia satysfakcji gości oraz budowania ich lojalności wobec obiektu (Aravani i in. 2024).

W obszarze monitorowania jakości usług i doświadczenia klienta AI wspiera analizę opinii poprzez zastosowanie przetwarzania języka naturalnego (NLP). Takie narzędzia umożliwiają identyfikację powtarzających się problemów, wykrywanie mocnych stron obsługi oraz wspomaganie podejmowania decyzji menedżerskich dotyczących doskonalenia usług (Vargas-Calderón i in. 2021). Systemy te pozwalają również na automatyczne generowanie raportów jakościowych, które mogą być wykorzystywane w bieżącym zarządzaniu obiektem, a także w planowaniu strategii rozwoju oferty wellness.

AI znajduje zastosowanie również w zarządzaniu operacyjnym i zasobami obiektów. Systemy analityczne wspomagają prognozowanie popytu na zabiegi,

planowanie harmonogramu personelu, optymalizację zużycia energii i materiałów oraz podejmowanie decyzji dotyczących dynamicznego kształtowania cen. Dzięki temu możliwe jest zminimalizowanie kosztów operacyjnych, lepsze dopasowanie dostępności usług do potrzeb gości oraz bardziej efektywne wykorzystanie infrastruktury (Błaszczuk 2025).

Pomimo licznych korzyści literatura naukowa i raporty branżowe wskazują na istotne wyzwania związane z wdrażaniem AI. Należą do nich kwestie prywatności i bezpieczeństwa danych, ograniczenia etyczne związane z automatyzacją procesów obsługi gościa, a także akceptacja technologii przez personel i gości (Mercan i in. 2020). Szczególnie w sektorze SPA & wellness, gdzie gromadzone są dane wrażliwe dotyczące stanu zdrowia, preferencji czy zwyczajów gości, konieczne jest zapewnienie odpowiedzialnego przetwarzania danych oraz transparentności ich wykorzystania.

Luکی badawcze obejmują brak analiz poświęconych wpływowi AI na satysfakcję klientów SPA, integrację systemów AI z marketingiem sensorycznym i doświadczeniem zmysłowym, a także adaptację personelu do współpracy z technologią. Wskazuje to na potrzebę prowadzenia dalszych badań empirycznych i interdyscyplinarnych, które pozwolą określić pełen potencjał AI w sektorze wellness, uwzględniając aspekty technologiczne, operacyjne, społeczne i etyczne.

Metodyka

Przyjęta metoda badawcza opierała się na przeglądzie literatury (*literature review*) obejmującym publikacje naukowe, raporty branżowe, artykuły eksperckie oraz analizy polsko- i anglojęzyczne z lat 2015–2025. Proces badawczy obejmował identyfikację źródeł poprzez przeszukiwanie baz Google Scholar i ScienceDirect oraz specjalistycznych portali branżowych, a także analizę raportów rynkowych. W kolejnym kroku dokonano selekcji materiałów pod kątem ich znaczenia dla sektora SPA & wellness i zastosowania AI w obsłudze klientów. Następnie zidentyfikowano główne obszary zastosowania AI: automatyzacja rezerwacji i komunikacji z klientami, personalizacja usług, analiza opinii klientów, optymalizacja operacji, zarządzanie zasobami oraz kwestie etyczne i bezpieczeństwa danych.

Analizę wyników przeprowadzono poprzez syntezę danych i porównanie wniosków z literatury polskiej i międzynarodowej. Uwzględniono aspekty

operacyjne i doświadczeniowe specyficzne dla SPA & wellness, w tym rolę doświadczeń zmysłowych, atmosfery i relacji interpersonalnych. Ze względu na ograniczoną liczbę badań poświęconych SPA wnioski opierają się na literaturze hotelarskiej i jej odniesieniu do segmentu wellness, co pozwala na wskazanie potencjalnych zastosowań AI, korzyści oraz ryzyk wdrożeniowych.

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w obiektach SPA & wellness

Dynamiczny rozwój usług SPA & wellness sprawia, że stają się one coraz istotniejszym elementem współczesnego produktu hotelowego. Nie pełnią już wyłącznie funkcji uzupełniającej ofertę noclegową, lecz realnie wpływają na sposób postrzegania jakości hotelu oraz na doświadczenia konsumpcyjne gości. SPA & wellness odpowiadają na rosnące oczekiwania turystów poszukujących nie tylko wypoczynku, ale także regeneracji, relaksu i nowych, wartościowych przeżyć.

Można zauważyć, że włączenie usług SPA & wellness do struktury produktu turystycznego sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku obiektu, pobudza popyt oraz generuje korzyści ekonomiczne zarówno dla hoteli, jak i całych regionów turystycznych. Jednocześnie wpływa na zachowania konsumentów, takie jak wydłużanie pobytów, zwiększanie wydatków czy ograniczanie sezonowości ruchu turystycznego.

Z perspektywy gościa hotelowego istotne jest nie tylko samo istnienie strefy SPA & wellness, lecz także jakość i zróżnicowanie jej oferty. Dla menedżerów oznacza to konieczność świadomego i innowacyjnego kształtowania produktów hotelowych, w których doświadczenia konsumpcyjne odgrywają kluczową rolę. SPA & wellness można więc postrzegać jako ważne źródło nowych wartości i pozytywnych doświadczeń, a zarazem jako jeden z wiodących czynników rozwoju i doskonalenia współczesnych produktów turystycznych (Grobela, Marciszewska 2013).

Sztuczna inteligencja coraz śmielej wkracza do branży wellness i realnie zmienia sposób funkcjonowania obiektów SPA – zarówno „na zapleczu”, jak i w bezpośrednim kontakcie z gościem. Dla klienta najbardziej widoczne są chatboty i wirtualni asystenci, które odpowiadają na pytania o zabiegi, godziny otwarcia czy ceny, a także pomagają w rezerwacji wizyt o dowolnej porze dnia i nocy. Dzięki temu gość nie musi czekać na odpowiedź z recepcji, a personel

może skupić się na budowaniu relacji i zapewnianiu wysokiej jakości obsługi na miejscu.

Duże znaczenie mają również systemy rekomendacyjne, które analizują historię wizyt, preferencje oraz opinie gości. Na tej podstawie mogą proponować spersonalizowane pakiety zabiegów lub dodatkowe usługi dopasowane do indywidualnych potrzeb. Taka personalizacja sprawia, że gość czuje się zauważony i zrozumiany, a obiekt jednocześnie zwiększa szansę na sprzedaż usług komplementarnych. Coraz częściej AI wspiera też zarządzanie samą przestrzenią wellness – umożliwia dostosowanie oświetlenia, muzyki, zapachu czy temperatury do preferencji konkretnej osoby, co pogłębia wrażenia relaksacyjne i podnosi komfort pobytu.

Od strony organizacyjnej sztuczna inteligencja pomaga przewidywać obłożenie, planować grafik pracowników oraz efektywniej wykorzystywać zasoby. Może również wspierać elastyczne ustalanie cen w zależności od sezonu czy poziomu popytu. Analiza opinii gości – na przykład z ankiet lub portali internetowych – pozwala szybko wychwycić mocne strony oferty oraz obszary wymagające poprawy, co ułatwia podejmowanie trafnych decyzji i ciągłe doskonalenie usług.

AI znajduje zastosowanie także w marketingu. Umożliwia dokładniejszą segmentację klientów, tworzenie spersonalizowanych ofert promocyjnych oraz ocenę skuteczności prowadzonych kampanii. Dzięki temu komunikacja staje się lepiej dopasowana do odbiorców, a działania promocyjne – efektywniejsze i mniej kosztowne. W efekcie rośnie lojalność gości oraz ich zaangażowanie.

Warto jednak pamiętać, że w branży wellness technologia powinna wspierać, a nie zastępować człowieka. Kluczowe jest odpowiednie przygotowanie zespołu do pracy z nowymi narzędziami oraz przemyślane wprowadzanie zmian. Mimo rozwoju automatyzacji to właśnie empatia, uważność i „ludzki dotyk” pozostają fundamentem doświadczenia SPA. To one budują poczucie bezpieczeństwa, relaksu i zaufania – a w konsekwencji prawdziwą satysfakcję i lojalność gości.

Wnioski końcowe i rekomendacje

Analiza literatury oraz dostępnych raportów branżowych jednoznacznie wskazuje, że sztuczna inteligencja ma istotny potencjał w podnoszeniu jakości obsługi w obiektach SPA & wellness. Systemy oparte na AI umożliwiają jednocześnie

zwiększenie poziomu personalizacji usług, poprawę wygody korzystania z oferty oraz wzrost efektywności operacyjnej, co przekłada się na wzrost satysfakcji gości oraz optymalizację kosztów funkcjonowania obiektów.

Wdrażanie technologii sztucznej inteligencji powinno przebiegać etapowo i rozpoczynać się od implementacji rozwiązań „miękkich”, takich jak chatboty, wirtualni asystenci, systemy rekomendacyjne czy narzędzia do analizy opinii klientów. Rozwiązania te pozwalają na usprawnienie komunikacji z gośćmi, automatyzację procesu rezerwacji, przyjmowanie zapytań w trybie 24/7 oraz rekomendowanie spersonalizowanych usług przy minimalnym ryzyku zakłócenia relacji interpersonalnych. W kolejnych etapach rekomenduje się integrację systemów AI z infrastrukturą zarządzania strefą wellness, w tym sterowaniem środowiskiem (oświetlenie, aromaterapia, muzyka, temperatura), planowaniem zabiegów, tworzeniem grafiku personelu oraz monitorowaniem wykorzystania zasobów. Takie podejście umożliwia pełne wykorzystanie potencjału AI zarówno w zakresie obsługi gościa, jak i efektywności zarządzania operacyjnego.

Kluczowym elementem wdrożenia pozostaje zachowanie równowagi między technologią a interakcją interpersonalną. W sektorze wellness, gdzie doświadczenia zmysłowe, relaks oraz kontakt z personelem mają decydujące znaczenie dla postrzeganej wartości usług, AI powinna wspierać pracę człowieka, a nie ją zastępować. W związku z tym szczególny nacisk należy położyć na przygotowanie personelu do współpracy z systemami AI, w tym na szkolenia z obsługi nowych narzędzi i interpretacji danych oraz na rozwijanie umiejętności wykorzystania wyników analiz AI do poprawy jakości usług i komunikacji z klientami.

Równie istotnym aspektem pozostaje przestrzeganie zasad ochrony danych osobowych, w tym danych wrażliwych. Ze względu na charakter usług wellness, w ramach których gromadzone są informacje dotyczące stanu zdrowia, preferencji oraz zwyczajów gości, niezbędne jest wdrożenie procedur zapewniających bezpieczeństwo danych, transparentność ich przetwarzania oraz poszanowanie prywatności gości. Integracja AI z systemami IoT, monitoringiem środowiska czy aplikacjami mobilnymi wymaga jednocześnie stałego monitorowania ryzyka naruszeń oraz prowadzenia działań z zakresu etyki technologicznej.

Regularna analiza opinii gości, zarówno w formie recenzji online, jak i feedbacku zbieranego na miejscu, umożliwia identyfikowanie mocnych i słabych stron oferty, co pozwala na bieżące dostosowywanie usług oraz doskonalenie doświadczenia gości. Systemy AI oparte na przetwarzaniu języka naturalnego

(NLP) mogą automatycznie analizować wydźwięk opinii, wykrywać powtarzające się problemy oraz wspierać podejmowanie decyzji strategicznych dotyczących jakości obsługi i doboru pakietów usług.

W perspektywie naukowej i praktycznej rekomenduje się intensyfikację badań nad zastosowaniem AI w sektorze SPA & wellness, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu technologii na satysfakcję i lojalność gości, integracji systemów AI z marketingiem sensorycznym, adaptacji personelu do współpracy z automatyzacją, a także etycznego wykorzystania danych wrażliwych. Dalsze badania powinny także obejmować ocenę długofalowych skutków wdrożeń AI dla funkcjonowania obiektów wellness, ich efektywności ekonomicznej oraz konkurencyjności rynkowej.

AI w sektorze SPA & wellness powinna być traktowana jako narzędzie wspierające kompleksowe zarządzanie doświadczeniem gościa i operacjami obiektu. Jej wdrożenie wymaga świadomego, etapowego podejścia, które uwzględnia zarówno aspekty technologiczne i operacyjne, jak i społeczne oraz etyczne, a także zapewnia równowagę między innowacyjnością a wysoką jakością relacji interpersonalnych.

Podsumowanie

Sztuczna inteligencja stanowi obecnie jedno z głównych narzędzi transformacji sektora SPA & wellness, umożliwiając nie tylko automatyzację procesów operacyjnych, lecz także poprawę jakości doświadczenia gościa poprzez personalizację usług i indywidualne dopasowanie oferty. Implementacja AI pozwala na gromadzenie i analizę dużych zbiorów danych dotyczących preferencji gości, historii rezerwacji oraz ich opinii, co umożliwia przewidywanie potrzeb, rekomendowanie odpowiednich pakietów zabiegów i optymalizowanie harmonogramów pracy personelu oraz wykorzystania zasobów. Wdrożenie technologii sztucznej inteligencji przyczynia się tym samym do poprawy efektywności operacyjnej, redukcji kosztów oraz zwiększenia elastyczności zarządzania obiektem, zwłaszcza w kontekście zmienności popytu i sezonowości charakterystycznej dla sektora turystyki zdrowotnej i wellness.

Jednocześnie skuteczne wykorzystanie AI wymaga świadomego uwzględnienia aspektów etycznych oraz kwestii bezpieczeństwa i ochrony danych osobowych, szczególnie danych wrażliwych dotyczących stanu zdrowia i preferencji

gości. Zastosowanie technologii w sposób odpowiedzialny pozwala nie tylko zwiększyć konkurencyjność obiektów SPA & wellness, lecz także budować zaufanie klientów, co jest niezbędnym elementem długofalowej strategii rozwoju.

Istotnym aspektem wdrożenia AI pozostaje zachowanie równowagi między automatyzacją a bezpośrednim kontaktem interpersonalnym. W sektorze wellness, gdzie kluczową rolę odgrywają doznania sensoryczne, komfort oraz relacje między personelem a gościem, nadmierna automatyzacja może prowadzić do utraty „ludzkiego wymiaru” doświadczenia. Dlatego integracja systemów sztucznej inteligencji powinna wspierać kontakt człowieka z gościem, a nie go zastępować, przy jednoczesnym zachowaniu spójności i wysokiego standardu obsługi.

Wnioski płynące z analizy literatury oraz praktycznych wdrożeń wskazują, że AI może pełnić rolę strategicznego narzędzia zarządzania w SPA & wellness, zwiększając zarówno satysfakcję gości, jak i efektywność operacyjną obiektów. Technologie te mogą wspierać procesy decyzyjne menedżerów, umożliwiać optymalizację kosztów, a także tworzyć nowe możliwości w zakresie marketingu i personalizacji doświadczeń gości. Zastosowanie sztucznej inteligencji w tym sektorze nie jest zatem jedynie trendem technologicznym, lecz elementem kompleksowej strategii rozwoju, mającej na celu podniesienie jakości usług, zwiększenie innowacyjności oferty oraz budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podsumowując, AI stanowi fundament nowoczesnego zarządzania w sektorze SPA & wellness, łącząc w sobie potencjał technologiczny z potrzebą zachowania wysokiej jakości interakcji międzyludzkiej. Jej właściwe i odpowiedzialne wykorzystanie stwarza perspektywę dalszego rozwoju sektora, pozwala na tworzenie spersonalizowanych, innowacyjnych doświadczeń gości oraz sprzyja efektywnej i zrównoważonej eksploatacji zasobów, co w konsekwencji przekłada się na zwiększenie konkurencyjności obiektów w skali lokalnej i globalnej.

Bibliografia

Aravani L., Pintelas E., Pierrakeas Ch., Pintelas P. (2024), *A Natural Language Processing Framework for Hotel Recommendation Based on Users' Text Reviews*, „arXiv”, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2408.00716>.

- Błaszczyk G. (2025), *AI w sektorze hotelarskim – nowe możliwości obsługi gości*, „ExcelRaport.pl”, https://excelraport.pl/index.php/2025/06/03/ai-w-sektorze-hotelarskim-nowe-mozliwosci-obslugi-gosci/?utm_source= (dostęp: 07.12.2025).
- El Hajal G. (2025), *AI and the Future Hospitality Workforce: Disruption, Decisions, and a Human Touch*, „Hospitality Insights”, 9(1), 13–16, <https://doi.org/10.24135/hi.v9i1.182>.
- Grobelna A., Marciszewska B. (2013), *Rola usług Spa & Wellness w kreowaniu pozytywnych doświadczeń konsumentów na przykładzie produktów hotelowych*, „Zeszyty Naukowe SGGW, Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, 9(58), 184–195, <https://doi.org/10.22630/PEFIM.2013.9.58.15>.
- Henriques H.J.G., Almeida C.R. de, Ramos C.M.Q. (2024), *The Application of Artificial Intelligence in the Tourism Industry: A Systematic Literature Review Based on Prisma Methodology*, „Journal of Tourism, Sustainability and Well-being”, 12(1), 65–86, <https://doi.org/10.34623/hkqk-ht95>.
- Mercan S., Akkaya K., Cain L., Thomas J. (2020), *Security, Privacy and Ethical Concerns of IoT Implementations in Hospitality Domain*, „arXiv”, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2009.10187>.
- Redakcja HOTELARSTWO.net (2025), *AI i automatyzacja w hotelarstwie – podsumowanie globalnego raportu h2c*, „Hotelarstwo.net”, https://hotelarstwo.net/ai-i-automatyzacja-w-hotelarstwie-podsumowanie-globalnego-raportu-h2c/?utm_source= (dostęp: 11.12.2025).
- Sousa A.E., Cardoso P., Dias F. (2024), *The Use of Artificial Intelligence Systems in Tourism and Hospitality: The Tourists' Perspective*, „Administrative Sciences”, 14(8), 165, <https://doi.org/10.3390/admsci14080165>.
- Szymańska E., Jędrych E. (2023), *Sztuczna inteligencja w biznesie turystycznym – szansa czy zagrożenie? Założenia do badań*, „Społeczeństwo i Polityka”, 4(77), 41–57, <https://doi.org/10.34765/sp.0423.a02>.
- To W.M., Yu B.T.W. (2025), *Artificial Intelligence Research in Tourism and Hospitality Journals: Trends, Emerging Themes, and the Rise of Generative AI*, „Tourism and Hospitality”, 6(2), 63, <https://doi.org/10.3390/to-urhosp6020063>.
- Vargas-Calderón V., Moros Ochoa A., Castro Nieto G.Y., Camargo J.E. (2021), *Machine learning for assessing quality of service in the hospitality sector based on customer reviews*, „Information Technology & Tourism”, 23, 351–379, <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00207-4>.

Andrzej Rychlik

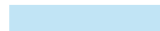
Spółeczna Akademia Nauk

ORCID: 0000-0003-2068-9274

arychlik@san.edu.pl

System zwalczania nieprzyjaznych dronów w technologii 5G

The System for Combating Hostile Drones Using 5G Technology



Abstract: The article explores a concept for using 5G infrastructure to transmit data from sky observation points with unidentified flying objects to a tracking center, enabling decisions to securely intercept or neutralize the object. The passage of hostile drones is sometimes noticed by residents of a given area and is detected by sensors (cameras, microphones, radars) mounted at base stations. Without knowing the signature of these objects locally in the field, it is impossible to make decisions about intercepting or neutralizing them. The collected information should be properly transferred to decision-making center and a command to intercept or neutralize the observed object should be received. Observational information can be entered manually by any citizen, and automatically by sensors from base stations. The decision to intercept or potentially neutralize must be made by a trained officer supported by an artificial intelligence module. Interception or neutralization is performed by a trained soldier equipped with appropriate equipment. A comparative analysis with existing solutions shows that the design, production and introduction of a drone interception system based on 5G technology are economically justified.

Keywords: 5G technology, UAV, anti-drone system, detection, interception

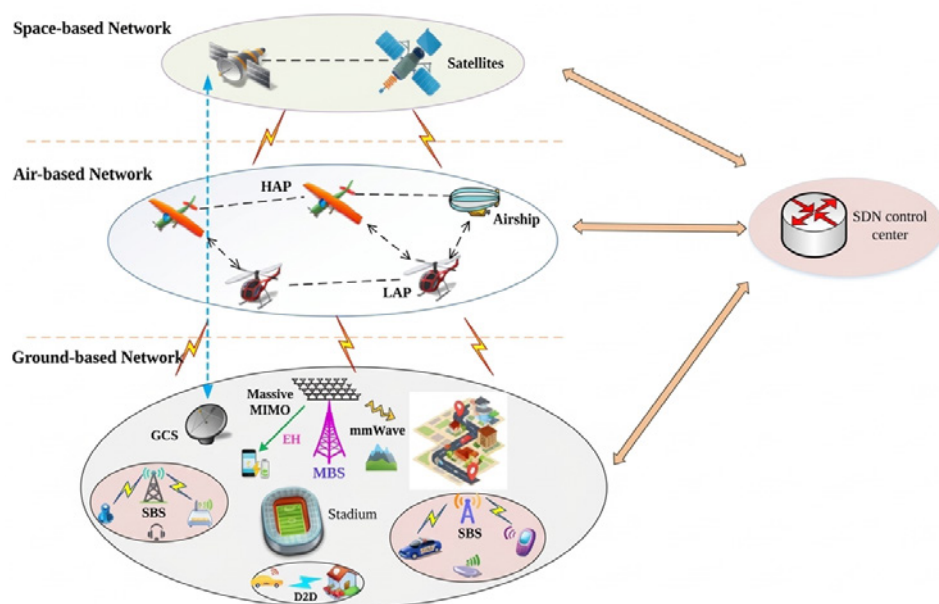
Wprowadzenie

Współczesna myśl strategiczna, operacyjna i taktyczna przechodzi obecnie przez jeden z najbardziej radykalnych procesów transformacji w historii nowożytnej sztuki wojennej. Małe, komercyjne jednostki latające, dostępne za ułamek ceny pocisku artyleryjskiego, stały się podstawowym narzędziem rozpoznania, korygowania ognia oraz bezpośredniego rażenia celów. Dominacja BSP (bezpilotowych statków powietrznych) w dzisiejszych konfliktach wynika z ich unikalnej zdolności do operowania w środowisku sieciowym. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie koncepcji wykorzystania infrastruktury telefonii komórkowej w technologii 5G do transmisji danych od obserwatorów przestrzeni powietrznej do centrów podejmowania decyzji w sprawie niezidentyfikowanych obiektów latających. W centrach tych oficerowie specjaliści decydują o sposobie przechwycenia takiego pojazdu powietrznego. Infrastruktura telefonii komórkowej w technologii 5G składa się z terminali mobilnych oraz naziemnej sieci stacji bazowych. Podstawowe działania służące zwalczaniu wrogich dronów obejmują ich wykrywanie i śledzenie oraz ustalanie, czy dany obiekt jest przyjazny, czy ma wrogie zamiary. Za pomocą urządzeń zamontowanych na elementach infrastruktury sieci 5G, takich jak stacje bazowe i anteny, można wykrywać i śledzić drony oraz przekazywać dane cyfrowe o ich sygnaturach do ośrodków podejmowania decyzji. Informacje o nadlatujących obiektach są wprowadzane ręcznie przez użytkowników terminali 5G lub automatycznie – na podstawie danych pozyskiwanych przez czujniki zamontowane na stacjach bazowych. Decyzje o przechwyceniu lub neutralizacji wrogich dronów przekazywane są również przez infrastrukturę 5G mobilnym żołnierzom i stacjonarnym systemom obrony przeciwlotniczej. Taka instalacja zabezpiecza chroniony obszar niezależnie od kierunku nadlatywania bezpilotowego statku powietrznego. System jest gotowy do pracy na terenach zurbanizowanych, gdzie infrastruktura 5G została zbudowana do celów cywilnych. Na pozostałych terenach wymaga rozbudowy infrastruktury 5G o podwójnym przeznaczeniu cywilno-wojskowym.

Drony nad infrastrukturą 5G

Eksploatacja sieci 5G i dronów nad tym samym terenem wymaga zapewnienia koegzystencji tych dwóch systemów. W przypadku braku porozumienia między właścicielami sieci 5G a właścicielami dronów następuje wzajemne zwalczanie: infrastruktury 5G przez drony oraz dronów przez właścicieli sieci telefonii komórkowej 5G. Sytuacja ta rodzi dwa podstawowe pytania: który dron ma wrogie zamiary i która infrastruktura sieci 5G jest obca. Klasyczna sieć 5G jest siecią naziemną z antenami skierowanymi horyzontalnie. Ogranicza to możliwości komunikowania się drona z jego operatorem za pośrednictwem sieci 5G; operator jest wyposażony w naziemną stację sterowania. Dlatego uzupełniamy naziemną infrastrukturę 5G nisko latającymi dronami wyposażonymi w mobilne stacje bazowe z antenami skośnymi: skierowanymi w dół – w stronę naziemnych stacji bazowych – oraz w górę – w celu komunikacji z rojami dronów. Nad tym terenem dostępna jest również jednokierunkowa komunikacja nawigacyjna z wykorzystaniem GPS i pozostałych systemów GNSS, przebiegająca od satelity do drona, oraz dwukierunkowa transmisja danych z satelitami umieszczonymi na niskiej orbicie, np. Starlink (rysunek 1). Wykrywanie dronów metodą analizy widma radiowego między dronem a naziemną stacją kontroli jest niemożliwe, ponieważ w tym modelu taka transmisja nie występuje. Drony są obiektami autonomicznymi z ewentualnym dostępem do sieci 5G. Zastępujemy analizę widma radiowego obserwacją ruchu dronów na niebie oraz analizą danych w sieci 5G. Po zaprojektowaniu trajektorii lotu część dronów nawet nie korzysta z nawigacji satelitarnej. Aby wyznaczyć trajektorię poruszającego się niezidentyfikowanego obiektu na niebie, należy mierzyć jego współrzędne w czasie rzeczywistym z zadowalającą dokładnością. Drony poruszają się z maksymalną prędkością 300 km/h i są wobec tego zauważalne przez człowieka. Drony w czasie lotu generują dźwięk, więc są również słyszalne przez człowieka. Potrzebny jest system, który zbierze te informacje i wyznaczy na ich podstawie trajektorię. Trajektorია lotu jest, obok sygnatury obiektu, podstawowym parametrem służącym do określenia zamiaru drona: czy jest on przyjazny, czy ma wrogie zamiary. Ekstrapolacja każdej trajektorii pozwala z określonym prawdopodobieństwem ustalić cel lotu danego obiektu. Drugą metodą analizy zamiarów drona jest analiza danych, które wymienia z naziemną stacją sterowania za pośrednictwem sieci 5G.

Rysunek 1. Drony pomiędzy naziemną siecią 5G a satelitami



Źródło: Li i in. (2019, s. 9).

Analizując ruch w sieci 5G, można próbować identyfikować sygnały, które pochodzą od dronów przyjaznych, oraz określać, czy drony mają wrogie zamiary. Operatorzy sieci komórkowych są korporacjami transgranicznymi, dlatego infrastruktura sieci 5G może być podzielona granicą państwową między dwoma potencjalnie wrogimi państwami. Wówczas obowiązuje zakaz lotów transgranicznych i transmisji danych przez granicę państwową. Aby uporządkować ruch dronów (rysunek 2), niezbędny jest system wykrywania, przechwytywania i neutralizacji dronów z wrogimi zamiarami.

System antydronowy na bazie sieci 5G

Klasyczne systemy zwalczania dronów zapewniają punktowe bezpieczeństwo na niewielkim obszarze. Umieszczanie bardzo dużej liczby takich systemów jest ekonomicznie nieuzasadnione, ponieważ zajmują teren, wymagają kosztownej obsługi i są kosztowne w produkcji i eksploatacji. Lepszym rozwiązaniem

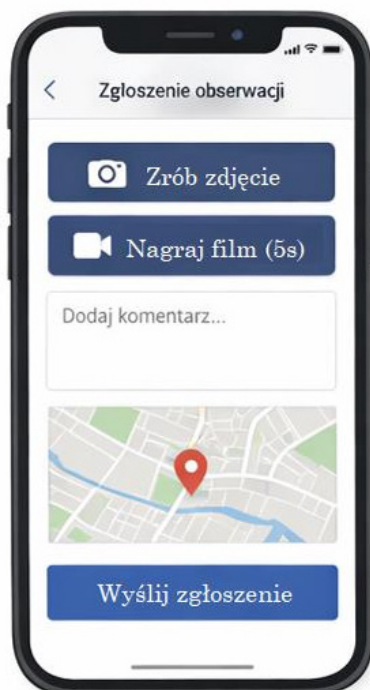
jest zapewnienie mieszkańcom danego terenu możliwości wprowadzania do systemu danych o zauważonym w powietrzu obiekcie. Terminale 5G nadają się do tej funkcji, ponieważ można za ich pośrednictwem wprowadzać tekst oraz przysyłać obraz i dźwięk. System dodaje dane o lokalizacji terminala oraz dane o czasie zauważenia obiektu przez użytkownika. Potrzebna jest tylko aplikacja mobilna do sprawnego wprowadzania danych. Interfejs tej aplikacji powinien być zbliżony wyglądem do interfejsów aplikacji stosowanych w smartfonach, aby nie stresować użytkowników zmianą technologii. Wprowadzone dane trafiają do systemu podejmowania decyzji o tym, czy obiekt o określonej trajektorii i sygnaturze ma wrogie zamiary. Decyzje podejmuje oficer wojsk obrony powietrznej kraju, korzystając ze wsparcia sztucznej inteligencji.

Rysunek 2. Przykładowy bezpilotowy statek powietrzny



Źródło: Ruiz Estrada (2026, s. 9).

Rysunek 3. Interfejs użytkownika aplikacji mobilnej



Źródło: Żużniew (2026).

Sztuczna inteligencja podpowiada oficerowi, kiedy i w jakim miejscu nieprzyjazny statek powietrzny należy bezpiecznie neutralizować. Prototypem prezentowanego systemu jest SkyGuard – obywatelski system wykrywania niezidentyfikowanych latających obiektów (Żużniew 2026). Prototyp ten istnieje w postaci projektu, nie został jeszcze wykonany ani tym bardziej wdrożony do eksploatacji. Realizuje on pomysł przekazywania przez mieszkańców otoczonego terenu, za pośrednictwem smartfonów w technologii 4G, informacji o statkach powietrznych dolatujących nad zabezpieczany obszar. Aby mógł być eksploatowany w sieci komórkowej 5G, wymaga rozbudowy o moduł zbierania danych o latających obiektach z czujników (kamer w paśmie światła widzialnego i podczerwieni, mikrofonów i radarów) zamontowanych na stacjach bazowych infrastruktury 5G. Montaż aparatury wykrywającej obiekty latające jest ekonomicznie uzasadniony, ponieważ stacje bazowe rozmieszczone są dla pasma 700 MHz – co 50 km, dla pasma 3,5 GHz – co 5 km, a dla pasma 26 GHz – co

500 m. Szczególnie opłacalne jest umieszczanie tych czujników na mobilnych stacjach bazowych montowanych na dronach nisko latających (Nguyen i in. 2024). Wykorzystanie sieci 5G do transmisji danych o obiektach latających zwiększa szybkość, jakość, niezawodność i bezpieczeństwo transmisji. Opóźnienie sygnału w sieci 5G jest rzędu 1 ms. Tą drogą, po identyfikacji obiektu latającego i podjęciu decyzji, można również przekazywać rozkaz neutralizacji drona z wrogimi zamiarami.

Specyfikacja wymagań dla systemu informatycznego zwalczania dronów w technologii 5G

System informatyczny do zwalczania dronów w technologii 5G jest propozycją nowego systemu wspierającego wykrywanie i śledzenie oraz przygotowywanie decyzji i parametrów bezpiecznej neutralizacji dronów wykazujących wrogie zamiary. Jest to system czasu rzeczywistego typu klient-serwer z modułem mobilnym do zainstalowania na terminalu 5G i interfejsem pokazanym na rysunku 3. Architektura tego systemu składa się z czterech głównych komponentów:

1. Aplikacja mobilna na terminal 5G (klient).

Aplikacja mobilna przeznaczona dla mieszkańców umożliwia:

- przesłanie zgłoszenia do systemu centralnego;
- podgląd statusu własnych zgłoszeń;
- logowanie użytkownika przy użyciu zewnętrznego systemu identyfikacji;
- wykonanie zdjęcia lub krótkiego nagrania wideo nieba;
- automatyczne pozyskanie danych lokalizacyjnych (GPS) oraz czasu zgłoszenia.

2. Interfejs IoT dla stacji bazowej.

Interfejs umożliwia:

- obsługę sterowników urządzeń IoT;
- zaszyfrowaną transmisję danych z kamery w widmie światła widzialnego;
- zaszyfrowaną transmisję danych z kamery w podczerwieni;
- zaszyfrowaną transmisję danych z mikrofonu kierunkowego;
- zaszyfrowaną transmisję danych z radaru;
- ciągłe testowanie urządzeń IoT i sporządzanie raportów o ich stanie, obejmujących m.in. informacje o awariach lub braku zasilania.

3. Panel webowy dla służb reagowania.

Panel webowy stanowi narzędzie operacyjne przeznaczone dla uprawnionych operatorów i umożliwia:

- logowanie operatora przy użyciu zewnętrznego systemu identyfikacji;
- przeglądanie zgłoszeń na mapie w czasie zbliżonym do rzeczywistego;
- analizowanie materiałów wideo i zdjęć;
- podejmowanie decyzji o dalszych działaniach, takich jak potwierdzenie lub odrzucenie zgłoszenia bądź zarządzanie weryfikacji terenowej;
- zamykanie spraw i dokumentowanie podjętych decyzji.

4. Centralny system serwerowy (backend).

Backend jest głównym elementem odpowiedzialnym za przetwarzanie i integrowanie danych. Odpowiada za:

- odbieranie zgłoszeń od aplikacji mobilnych;
- bezpieczne przechowywanie danych multimedialnych i metadanych;
- analizowanie materiałów przez oficerów wspomaganych sztuczną inteligencją;
- klasyfikowanie obiektów latających według pięciostopniowej skali zagrożenia (0–4);
- generowanie alertów w przypadku wykrycia zagrożeń o poziomie 3 lub wyższym.

System antydronowy w technologii 5G może komunikować się z zewnętrznymi usługami w zakresie identyfikacji użytkownika, np. za pomocą usługi mObywatel. Architektura systemu pozwala również na rozbudowę o moduł integracji z państwowymi lub wojskowymi systemami radarowymi. Z punktu widzenia użytkownika aplikacji mobilnej 5G interfejs przypomina interfejs klasycznych aplikacji mobilnych, jest intuicyjny i nie wymaga dodatkowych szkoleń. Użytkownik może wprowadzać dane o zauważonym niezidentyfikowanym obiekcie zarówno w dzień, jak i w nocy, przebywając w pomieszczeniu lub w terenie. System ma kilka ograniczeń. Nie można wprowadzać anonimowych zgłoszeń. Należy dysponować stałym dostępem do internetu i nawigacji satelitarnej. System pracuje na terenach objętych zasięgiem sieci 5G zarówno w standardzie NSA (sygnały sterujące i referencyjne przekazywane są przez LTE), jak i SA (w pełni autonomicznie). Użytkownicy dysponują własnymi terminalami 5G zalogowanymi do sieci różnych operatorów telekomunikacyjnych, którzy dostarczają usługi w tej technologii. Na terenach pozbawionych bezpośredniego

dostępu do infrastruktury 5G system może pracować z wykorzystaniem LTE, pod warunkiem że terminale 5G obsługują taką opcję.

Zarządzanie rozwojem technologii dronowej

Systemy antydronowe (C-UAS – *Counter-Unmanned Aircraft Systems*) to zintegrowane zestawy sensorów, systemów dowodzenia i efektorów, mające na celu wykrywanie, śledzenie, identyfikację oraz neutralizację bezzałogowych statków powietrznych (dronów). NATO intensyfikuje działania w tym zakresie, tworząc nowe doktryny i testując innowacyjne rozwiązania, aby sprostać zagrożeniom ze strony masowego wykorzystania dronów. Zarządzaniu rozwojem technologii dronowej przyświecają dwa sprzeczne cele. W perspektywie 5 lat należy opanować projektowanie, budowę i eksploatację systemów dronowych, aby zdobyć przewagę technologiczną nad przeciwnikiem nieposiadającym tych umiejętności. W perspektywie 50 lat trzeba nauczyć się funkcjonować w świecie, w którym wszyscy będą dysponować tą technologią. Największym osiągnięciem BSP (bezzałogowych statków powietrznych) jest brak załogi, co daje możliwość zwiększenia obciążenia ładunkiem i poprawy parametrów lotu (Cali 2013). Życie ludzkie jest bezcenne. Samolot bez pilota może więc operować w terenie, na którym prawdopodobieństwo utraty statku jest wysokie. Podjęcie decyzji o wysłaniu nad taki obszar bezzałogowego statku powietrznego zamiast samolotu z pilotem jest zdecydowanie łatwiejsze (Anderson 2010). Łatwiejsze podjęcie takiej decyzji powoduje obniżenie poziomu użycia siły militarnej w sporach międzynarodowych. System antydronowy przedstawiony w niniejszym rozdziale obniża koszty eksploatacji w porównaniu np. z systemem ABPS (Advanced Protection Systems) polskiej spółki z Gdyni, specjalizującej się w wykrywaniu i neutralizacji dronów, ale żaden z tych systemów nie chroni w 100% przed atakami przeciwnika. Współczesne systemy antydronowe wykrywają drony rozpoznawcze i drony z materiałem wybuchowym, ale ich nie rozpoznają ani nie klasyfikują. Równolegle z technologią dronową rozwijają się metody i wdrożenia sztucznej inteligencji. Połączenie tych technologii daje podstawę do budowy autonomicznych BSP. Autonomiczne wojskowe drony wykorzystywane do celowych zabójstw są bezpieczniejsze niż amunicja krążąca czy rakiety balistyczne, ale naruszają współczesną

etykę wojny. Nasuwa się pytanie, kto może kogo zabijać i czy ta technologia zwiększa bezpieczeństwo osób postronnych niebiorących udziału w walkach (Wagstaff 2014). Autor opisuje problem rozprzestrzeniania się technologii autonomicznych robotów na współczesnym polu walki. Stawia pytanie o zasady stosowania tych systemów w czasie wojny i pokoju, na terenie obcego państwa, przez armie i potencjalne grupy terrorystyczne. Wprowadza się strefy bezwzględnego zakazu lotów dronów, korytarze dla dronów nieuzbrojonych, identyfikację dronów „swój-obcy”. Powoduje to dyskryminację obszarów pozbawionych obrony przeciwdronowej (Sharkey 2014). Przechwycenie wrogiego drona, wobec którego podjęto decyzję o kinetycznym zniszczeniu, powoduje zagrożenie dla osób postronnych znajdujących się na obszarze, nad którym system dokonuje takiego zniszczenia. Równolegle do rozprzestrzeniania się BSP rozwija się infrastruktura, dzięki której pojazdy te mogą być autonomiczne. Systemy GPS są coraz bardziej precyzyjne, a łączy wykorzystujące sieci 5G lub łączność satelitarną zapewniają coraz większą przepustowość transmisji danych. Zarządzanie rozwojem tych technologii koncentruje się na pozyskiwaniu zabójczych autonomicznych systemów uzbrojenia, bez uwzględnienia interesu osób postronnych (Arkin 2013). Pole walki zmienia się w teatr walki wrogich autonomicznych BSP. Użycie dronów na polu walki rozpoczęło proces budowy nowego systemu zarządzania tymi technologiami, opartego na założeniu, że nie zbudujemy systemu zapewniającego obronę w 100% przed rojem dronów; dlatego niezbędna jest kontrola i wzajemne porozumienie między ośrodkami, które opanowały te technologie na wzór systemu kontroli produkcji i rozprzestrzeniania broni atomowej. Przykładem jest Układ o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej (NPT, *Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons*). Układ ten, zawarty w 1968 roku, jest fundamentem międzynarodowego bezpieczeństwa. Zabrania on państwom posiadającym tę technologię (USA, Rosja, Chiny, Francja, Wielka Brytania) przekazywania jej krajom nieposiadającym broni jądrowej oraz zobowiązuje je do współpracy w pokojowym wykorzystaniu energii jądrowej. Kolejnym przykładem mógłby być Reżim Kontroli Technologii Rakietowych (MTCR, *The Missile Technology Control Regime*). Jest to dobrowolne, nieformalne porozumienie międzynarodowe utworzone w 1987 roku przez kraje G7 (Kanada, Francja, Niemcy, Włochy, Japonia, Wielka Brytania, USA). Jego celem jest ograniczenie rozprzestrzeniania rakietowych systemów przenoszenia

broni masowego rażenia (jądrowej, chemicznej, biologicznej), zdolnych do przenoszenia ładunku co najmniej 500 kg na odległość powyżej 300 km.

Wnioski

Proponuje się, aby projekt systemu informatycznego zwalczania nieprzyjaznych dronów w technologii 5G zrealizować zgodnie z metodyką RUP (*Rational Unified Process* – ujednolicony proces wytwarzania oprogramowania). Metoda ta polega na przygotowywaniu projektu etapami. W pierwszym etapie przygotowujemy działający system z minimalnym zbiorem funkcjonalności, przekazujemy go zamawiającemu, uwzględniamy jego uwagi i przystępujemy do kolejnego etapu. Dzięki kolejnym iteracjom dochodzimy do produktu końcowego. Po każdym etapie projektowania powstaje kolejna wersja systemu. Metoda ta jest bardzo korzystna dla zespołu programistów, ponieważ jego członkowie otrzymują wynagrodzenie po oddaniu każdej wersji oprogramowania. Testy systemu można przeprowadzić na dowolnej sieci 5G, ale docelowo taka sieć musi zostać zbudowana na chronionym obszarze. W przypadku sieci B5G i 6G nie będą potrzebne drony ze stacjami bazowymi, ponieważ sieci te są nie tylko sieciami naziemnymi, ale również przestrzennymi (Li i in. 2019). Pomimo oczywistych problemów opisanych w niniejszym rozdziale drony można uznać za niezwykle korzystne dla państw, które je posiadają. Korzyści wydają się przewyższać koszty. Jest to jednak krucha równowaga. Jak wykazano w ostatniej części przeglądu literatury, istnieją potencjalne problemy, takie jak autonomia i proliferacja, które w przyszłości mogą zachwiać tę równowagę i sprawić, że drony będą bardziej problematyczne niż korzystne.

Bibliografia

- Anderson D.E. (2010), *Drones and the Ethics of War*, „Religion & Ethics News Weekly”, PBS, <https://www.pbs.org/wnet/religionandethics/2010/05/14/drones-and-the-ethics-of-war/6290/> (dostęp: 21.11.2025).
- Arkin R.C. (2013), *Lethal Autonomous Systems and the Plight of the Non-combatant*, „AISB Quarterly”, 137, 4–12, <https://aisb.org.uk/wp-content/uploads/2019/09/AISBQ137.pdf>.

- Cali C.M. (2013), *UAV Proliferation and the Challenge of Change*, „Georgetown Journal of International Affairs”, <https://gjia.georgetown.edu/online-archives/uav-proliferation-and-the-challenge-of-change/> (dostęp: 21.11.2025).
- Li B., Fei Z., Zhang Y. (2019), *UAV Communications for 5G and Beyond: Recent Advances and Future Trends*, „IEEE Internet of Things Journal”, 6(2), 2241–2263, <https://doi.org/10.1109/JIOT.2018.2887086>.
- Nguyen V.P., Bajer J., Vršecká M. (2024), *Assessment of 5G Connectivity for UAV Operations in Urban Environments: An Analysis of Network Performance and UAV Communication Architecture*, „IFAC-PapersOnLine”, 58(9), 103–108, <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.07.379>.
- Ruiz Estrada M.A. (2026), *Black Eagle MAR-X7*, „ResearchGate” (preprint), <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35448.30720/1>.
- Sharkey N. (13 maja 2014), *The Pros and Cons of LAWS*, wystąpienie podczas CCW Informal Meeting of Experts on Lethal Autonomous Weapons Systems, Genewa, University of Sheffield, <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/g14/048/96/pdf/g1404896.pdf>.
- Układ o nierozprzestrzenianiu broni jądrowej, sporządzony w Moskwie, Waszyngtonie i Londynie dnia 1 lipca 1968 r., Dz.U. z 1970 r. nr 8 poz. 60.
- Wagstaff K. (2014), *Future Tech? Autonomous killer robots are already here*, NBC News, 14 maja 2014, <https://www.nbcnews.com/tech/security/future-tech-autonomous-killer-robots-are-already-here-n105656> (dostęp: 21.11.2025).
- Żużniew P. (2026), *Specyfikacja wymagań oprogramowania: SkyGuard – Obywatelski system wykrywania niezidentyfikowanych obiektów latających*, praca zaliczeniowa z przedmiotu „Analiza i modelowanie systemów informatycznych”, Społeczna Akademia Nauk.

