

ZARZĄDZANIE

w warunkach złożoności i dynamicznych zmian

Redakcja naukowa
Ewelina NYCZ



**OFICyna
WYDAWNICZA**
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ

Wydano za zgodą Rektora

Recenzenci

dr hab. inż. Grzegorz LEW, prof. PRz
dr Justyna STECKO

Redaktor naczelny

Wydawnictwa Politechniki Rzeszowskiej
dr hab. inż. Lesław GNIEWEK, prof. PRz

Redaktor

Anna BARAN

Skład i łamanie,
projekt okładki

Anna PIECZONKA

Ilustracja na okładce wygenerowana przy użyciu AI

*zarządzanie, komunikacja strategiczna, zarządzanie zasobami ludzkimi,
zarządzanie procesowe, zarządzanie marką, benchmarking, innowacje, jakość,
rozwój organizacji, otoczenie społeczno-gospodarcze*

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
Rzeszów 2026

Wszelkie prawa autorskie i wydawnicze zastrzeżone. Każda forma powielania oraz przenoszenia na inne nośniki bez pisemnej zgody Wydawcy jest traktowana jako naruszenie praw autorskich, z konsekwencjami przewidzianymi w *Ustawie o prawie autorskim i prawach pokrewnych* (Dz.U. z 2018 r., poz. 1191 t.j.). Autor i Wydawca dołożyli wszelkich starań, aby rzetelnie podać źródło zamieszczonych ilustracji oraz dotrzeć do właścicieli i dysponentów praw autorskich. Osoby, których nie udało się ustalić, są proszone o kontakt z Wydawnictwem.

ISBN 978-83-7934-837-4

e-ISBN 978-83-7934-839-8

Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej
al. Powstańców Warszawy 12, 35-029 Rzeszów
<http://oficyna.prz.edu.pl>

Ark. wyd. 15,15. Ark. druk. 14,75. Wydrukowano w kwietniu 2026 r.
Drukarnia Oficyny Wydawniczej PRz, al. Powstańców Warszawy 12, 35-029 Rzeszów
Zam. nr 17/26

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

ROZDZIAŁ I

Zintegrowane zarządzanie procesowe w warunkach dynamicznych zmian rynkowych (<i>Renata PIĘTOWSKA-LASKA</i>).....	11
1. Wprowadzenie	11
2. Zintegrowane zarządzanie procesowe w organizacji – istota i zakres	13
3. Dynamika zmian rynkowych	15
4. Integracja procesów, projektów i zarządzania wiedzą	17
4.1. Zarządzanie procesami i projektami	17
4.2. Zarządzanie wiedzą w organizacji	18
5. Kierunki rozwoju zintegrowanego zarządzania procesowego	21
5.1. Robotyzacja procesów biznesowych (RPA)	21
5.2. Autonomiczne systemy	22
5.3. Inteligentne organizacje	22
6. Podsumowanie	24
Literatura	25

ROZDZIAŁ II

System zarządzania innowacjami ISO 56001:2024 jako podstawa kształcenia w ramach przedmiotu zarządzanie innowacjami (<i>Sylvia DZIEDZIC</i>)	27
1. Wprowadzenie	27
2. Analiza bibliometryczna i przegląd literatury dotyczącej nauczania systemów zarządzania innowacjami w szkolnictwie wyższym w kontekście standardu ISO 56001	28
2.1. Analiza bibliometryczna literatury w bazie Scopus	28
2.2. Charakterystyka i analiza publikacji dotyczących systemów zarządzania innowacjami w edukacji	29
2.3. Luka badawcza i implikacje dla dydaktycznej implementacji normy ISO 56001	31
3. Metodyka i procedura badawcza	32
4. Operacjonalizacja wymagań ISO 56001 w dydaktyce zarządzania innowacjami. Autorskie konspekty zajęć	33
5. Podsumowanie	40
Literatura	41

ROZDZIAŁ III

Bliskość międzyorganizacyjna i wzajemne zaufanie jako determinanty benchmarkingu sieciowego (<i>Magdalena SZYDEŁKO</i>)	43
1. Wprowadzenie	43
2. Kierunki rozwoju benchmarkingu i istota benchmarkingu sieciowego	44

3. Bliskość międzyorganizacyjna i wzajemne zaufanie w strukturach sieciowych: znaczenie dla benchmarkingu sieciowego	46
4. Podsumowanie	51
Literatura	52

ROZDZIAŁ IV

Komunikacja strategiczna menedżera jako zintegrowana kompetencja zarządcza: negocjacje, public relations i autoprezentacja (<i>Hanna SOMMER</i>)	55
1. Wprowadzenie	55
2. Komunikacja strategiczna w zarządzaniu organizacją	56
3. Negocjacje jako komponent komunikacji strategicznej menedżera	58
4. Public relations w działalności menedżerskiej	60
5. Autoprezentacja menedżera jako narzędzie komunikacji strategicznej	62
6. Integracja negocjacji, public relations i autoprezentacji – model komunikacji strategicznej menedżera	64
7. Implikacje praktyczne i kierunki dalszych badań	66
8. Podsumowanie	68
Literatura	69

ROZDZIAŁ V

Zarząd sukcesyjny jako instrument zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa osoby fizycznej w systemie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego (<i>Dagmara FLOREK-KLEŃSK</i>)	71
1. Przedsiębiorstwo w spadku jako nowa kategoria podmiotowa	71
2. Zarządca sukcesyjny – status, kompetencje i odpowiedzialność	72
3. Sukcesja administracyjnoprawna jako wyzwanie dla ciągłości działania	74
4. Zarząd sukcesyjny a bezpieczeństwo obrotu gospodarczego – analiza funkcjonalna	75
5. Podsumowanie	76
Literatura	77

ROZDZIAŁ VI

Wielowymiarowe strategie zarządzania stresem zawodowym – od kortyzolu do kultury organizacyjnej (<i>Adam LASKA</i>)	79
1. Wprowadzenie	79
2. Fizjologiczne i psychologiczne podstawy stresu zawodowego	80
3. Źródła stresu w środowisku pracy	83
4. Kultura organizacyjna a stres	87
5. Strategie zarządzania stresem	90
6. Wpływ zarządzania stresem na efektywność	94
7. Podsumowanie	95
Literatura	97

ROZDZIAŁ VII

Symptomy, przyczyny oraz rodzaje upadłości przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne (<i>Agata WARMIŃSKA</i>)	99
1. Wprowadzenie	99
2. Istota i rodzaje upadłości	99

3. Symptomy i przyczyny upadłości przedsiębiorstw.....	104
4. Podsumowanie.....	105
Literatura.....	106

ROZDZIAŁ VIII

Strategiczne zarządzanie marką portu lotniczego na przykładzie projektu „Port Polska” (<i>Ewelina NYCZ, Adam KRUK</i>).....	109
1. Wprowadzenie.....	109
2. Teoretyczne fundamenty zarządzania marką.....	110
3. Studium przypadku: „Port Polska”.....	111
4. Podsumowanie.....	113
Literatura.....	114

ROZDZIAŁ IX

Cyfrowy marketing rekrutacyjny w warunkach niedoboru specjalistów w branży przemysłu lotniczego jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi (<i>Natalia KLUBKO</i>).....	117
1. Wprowadzenie.....	117
2. Cyfrowy marketing rekrutacyjny jako element strategii przyciągania zasobów kadrowych.....	118
2.1. Marketing rekrutacyjny i <i>employer branding</i>	118
2.2. Przemysł lotniczy w kontekście regionalnych deficytów zasobów kadrowych i kompetencyjnych.....	119
3. Metody i materiał badawczy.....	120
3.1. Uzasadnienie wyboru obszaru badawczego.....	120
3.2. Dobór platformy rekrutacyjnej i ogłoszeń o pracę.....	120
3.3. Materiał badawczy i korpus tekstowy.....	122
3.4. Metody analizy.....	123
3.5. Narzędzia analizy.....	124
4. Wyniki badań.....	124
4.1. Wyniki analizy korpusowej.....	124
4.2. Analiza porównawcza wyników korpusowych z oczekiwaniami pokolenia Z.....	127
5. Dyskusja.....	128
6. Podsumowanie.....	130
Literatura.....	131

ROZDZIAŁ X

Marketing cyfrowy i media społecznościowe jako narzędzia budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w sektorze MŚP na przykładzie branży lotniczej (<i>Ewelina NYCZ, Natalia KLUBKO</i>).....	133
1. Wprowadzenie.....	133
2. Istota marketingu cyfrowego w budowaniu wizerunku pracodawcy.....	134
3. Rola mediów społecznościowych w budowaniu wizerunku pracodawcy.....	136
3.1. Znaczenie mediów społecznościowych w komunikacji <i>employer brandingowej</i>	136
3.2. Popularność platform społecznościowych na świecie i w Polsce.....	137

4. Media społecznościowe jako narzędzie cyfrowego marketingu w budowaniu wizerunku pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach	139
4.1. Wykorzystanie mediów społecznościowych w budowaniu wizerunku pracodawcy w sektorze MŚP	139
4.2. Przykłady działań <i>employer brandingowych</i> w branży lotniczej	140
5. Podsumowanie	141
Literatura	142

ROZDZIAŁ XI

Formy rozwoju kluczowych pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego – uwarunkowania i praktyka organizacyjna (<i>Iwona ŚLĘZAK-GLADZIK</i>)	145
1. Wprowadzenie	145
2. Znaczenie rozwoju kluczowych pracowników	146
3. Wyniki badań własnych	148
3.1. Motywy inwestowania w rozwój pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego	148
3.2. Formy szkolenia i rozwoju kluczowych pracowników	149
3.3. Czynniki determinujące wybór określonych form rozwojowych	151
3.4. Realizatorzy działań rozwojowych	152
3.5. Wnioski	153
4. Podsumowanie	154
Literatura	154

ROZDZIAŁ XII

Rola systemu chronionych oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia w zarządzaniu rozwojem producentów regionalnych (<i>Michał RZYTKI, Ewelina NYCZ</i>)	157
1. Wprowadzenie	157
2. System oznaczeń geograficznych w Unii Europejskiej i na świecie	158
3. System oznaczeń geograficznych w Polsce – stan i uwarunkowania rozwoju	159
3.1. Pozycja Polski w europejskim systemie oznaczeń geograficznych	159
3.2. Gwarantowana tradycyjna specjalność jako element systemu jakości w Polsce	160
3.3. Uwarunkowania rozwoju systemu oznaczeń geograficznych w Polsce	161
3.4. Potencjał systemu oznaczeń geograficznych na przykładzie województwa podkarpackiego	162
4. Podsumowanie	163
Literatura	164

ROZDZIAŁ XIII

Specyfika zarządzania w organizacjach proobronnych w Polsce – ujęcie organizacyjne i instytucjonalne (<i>Miłosz ELGASS</i>)	167
1. Wprowadzenie	167
2. Metodologia badań	168
3. Przegląd literatury	169

4. Charakterystyka organizacji proobronnych	171
5. Specyfika zarządzania w organizacjach proobronnych	175
5.1. Hybrydowy model zarządzania w organizacjach proobronnych	175
5.2. Struktura organizacyjna	178
5.3. Przywództwo organizacyjne	179
5.4. Styl zarządzania	179
5.5. Relacje organizacyjne w strukturach organizacji proobronnych	181
5.6. Zarządzanie procesem szkolenia	183
5.7. Relacje instytucjonalne	183
5.8. Statutowy i regulaminowy system zarządzania organizacjami proobronnymi	184
5.9. Terminologia i kultura organizacyjna	185
6. Wyzwania zarządze w organizacjach proobronnych	187
6.1. Profesjonalizacja działalności organizacyjnej	187
6.2. Stabilność finansowa	187
6.3. Standaryzacja procesu szkoleniowego	188
6.4. Koordynacja działań w strukturach rozproszonych	189
7. Podsumowanie	190
Literatura	191

ROZDZIAŁ XIV

Wieloaspektowy model radzenia sobie ze stresem. Krótkie wprowadzenie (<i>Ryszard KLAMUT</i>)	195
1. Doświadczenie stresu	195
2. Radzenie sobie ze stresem w kontekście innych pojęć podobnych	196
3. Radzenie sobie w różnych perspektywach	197
3.1. Subiektywne rozumienie: proces czy efektywność	197
3.2. Funkcje radzenia sobie: samoregulacja emocji i rozwiązywanie problemu	198
3.3. Obszary radzenia sobie: poznawczy, emocjonalny, behawioralny	199
3.4. Poziomy radzenia sobie: mechanizmy i refleksja	200
3.5. Czas uzyskania poprawy: natychmiast lub po jakimś czasie	201
3.6. Uzyskiwana efektywność: chwilowa (doraźna; w konkretnej sytuacji) i/lub na stałe (rozwiązując problem)	201
3.7. Czas podejmowanych strategii: przed zdarzeniem, w trakcie, po zdarzeniu	201
4. Zastosowanie zaprezentowanego modelu. Efektywność radzenia sobie ze stresem	205
5. Podsumowanie	206
Literatura	206

ROZDZIAŁ XV

Między tradycyjnymi wartościami kultury arabskiej a nowoczesnym stylem życia w kosmopolitycznej metropolii: Dubaj w ocenie studentów-stażystów w polskim pawilonie podczas wystawy światowej (<i>Marcin GĘBAROWSKI</i>)	209
1. Wprowadzenie	209
2. Pojęcie „świata arabskiego” i zróżnicowanie społeczności arabskiej	210

3. Rozwój Dubaju – od niewielkiej osady rybackiej do nowoczesnej metropolii Bliskiego Wschodu	211
4. Metodyka badań własnych	212
5. Dubaj w narracjach polskich studentów-stażystów w polskim pawilonie podczas <i>Expo 2020 Dubai</i>	213
6. Podsumowanie	218
Literatura	219

ROZDZIAŁ XVI

Rozwój gospodarczy i industrialny Japonii w okresie Meiji (1868-1912) (<i>Krzysztof SUROWIEC</i>)	221
1. Wprowadzenie	221
2. Początki przemysłu Japonii w okresie transformacji Meiji	222
3. Podsumowanie	226
Literatura	227
Zakończenie	229
Streszczenie	231
Abstract	234

Wstęp

Współczesne organizacje funkcjonują w rzeczywistości charakteryzującej się wysokim poziomem złożoności oraz dynamiką trudnych do przewidzenia zmian. Tradycyjne modele zarządzania coraz częściej okazują się niewystarczające w obliczu globalizacji, gwałtownego rozwoju technologii cyfrowych czy głębokich transformacji modeli biznesowych. Zastępowane są przez koncepcje oparte na elastyczności, zdolności do szybkiego uczenia się oraz integracji różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Złożoność obecnego otoczenia to nie tylko duża liczba zmiennych, ale przede wszystkim sieć ich wzajemnych powiązań. Wymusza to postrzeganie organizacji jako systemów otwartych, które muszą stale dostosowywać się do nowych warunków rynkowych i społecznych. Zarządzanie przestaje być w tym kontekście jedynie sferą planowania i kontroli – staje się procesem ciągłego podejmowania decyzji w warunkach ryzyka i wielości możliwych scenariuszy rozwoju.

Głównym celem niniejszej monografii jest prezentacja wybranych ujęć teoretycznych oraz wyników badań i analiz dotyczących zarządzania w tak wymagającym środowisku. Publikacja porządkuje współczesne wyzwania zarządcze, ujmując je z różnych perspektyw – od procesowej i innowacyjnej (z uwzględnieniem normy ISO 56001:2024), przez relacje międzyorganizacyjne, aż po zarządzanie kapitałem ludzkim i ryzykiem w specyficznych sektorach, takich jak branża lotnicza czy organizacje proobronne. Te ostatnie nabierają dziś szczególnego znaczenia.

Monografia ma charakter interdyscyplinarny. Autorzy łączą klasyczne teorie z nowoczesnymi podejściami, takimi jak paradygmat sieciowy oraz zarządzanie wiedzą. Istotnym elementem analiz jest również rola nowych technologii – narzędzi cyfrowych wspierających automatyzację procesów oraz komunikację organizacyjną.

Strukturę monografii zaprojektowano tak, aby prowadziła od zagadnień ogólnych i systemowych do bardziej szczegółowych ujęć aplikacyjnych. Pierwszą część poświęcono integracji procesów i projektów oraz systemom zarządzania innowacjami. Kolejne rozdziały koncentrują się na znaczeniu zaufania oraz komunikacji strategicznej jako fundamentów funkcjonowania organizacji w złożonym otoczeniu.

Istotne miejsce w publikacji zajmuje tematyka bezpieczeństwa i ciągłości działania. Autorzy analizują krytyczne momenty w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, w tym problematykę sukcesji oraz przyczyny upadłości. W publikacji przedstawiono także zagadnienia związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim,

w szczególności w kontekście niedoboru specjalistów, budowania wizerunku pracodawcy oraz rozwoju kluczowych pracowników.

Uzupełnieniem rozważań są analizy specyficznych kontekstów sektorowych i instytucjonalnych, w tym funkcjonowania organizacji proobronnych oraz systemów wsparcia rozwoju producentów regionalnych. W monografii uwzględniono także perspektywy odnoszące się do uwarunkowań kulturowych, historycznych procesów rozwoju gospodarczego oraz problematyki zarządzania stresem zawodowym.

Monografia jest skierowana zarówno do środowiska naukowego, jak i praktyków zarządzania. Może stanowić źródło wiedzy dla badaczy oraz inspirację dla menedżerów funkcjonujących w warunkach niepewności i ciągłych zmian.

ROZDZIAŁ I

Zintegrowane zarządzanie procesowe w warunkach dynamicznych zmian rynkowych

(Renata PIĘTOWSKA-LASKA*)

1. Wprowadzenie

Zintegrowane zarządzanie procesowe w ujęciu współczesnym należy rozpatrywać w kontekście silnego wpływu technologii informatycznych, analityki oraz automatyzacji na strukturę i funkcjonowanie organizacji. Koncepcja ta opiera się na jednoczesnym uwzględnieniu procesów operacyjnych, projektów oraz obszaru zarządzania wiedzą, których integracja pozwala uzyskać spójność działań i zwiększyć zdolność adaptacyjną przedsiębiorstw [13].

Organizacja przyjmująca takie podejście musi łączyć klasyczne metody statycznego zarządzania procesami z elastycznymi modelami dynamic BPM (Business Process Management), które uwzględniają obsługę procesów niestandardowych (*case management*) i przepływ informacji pomiędzy różnymi jednostkami oraz poziomami struktury [9].

Istotne jest traktowanie wiedzy jako zasobu strategicznego, który wymaga zarówno stałego gromadzenia i aktualizacji, jak i umiejętności szybkiego wykorzystania w nowych warunkach rynkowych. W gospodarce opartej na wiedzy obserwuje się tendencję do synchronizacji cyklu życia wiedzy z cyklem życia procesów biznesowych. Takie sprzężenie umożliwia równoległe doskonalenie zarówno efektywności operacyjnej, jak i jakości decyzji strategicznych poprzez *real-time feedback* od klientów i partnerów rynkowych [6].

W praktyce oznacza to konieczność wdrażania narzędzi IT umożliwiających zarówno analizę przepływu pracy, jak i zaawansowane raportowanie w czasie rzeczywistym. Technologie wspierające zintegrowane BPM obejmują szeroki wachlarz rozwiązań: od sztucznej inteligencji wykorzystywanej do adaptacyjnej automatyzacji zadań po Internet Rzeczy (IoT) umożliwiający monitorowanie stanu urządzeń i zasobów bezpośrednio w środowisku produkcyjnym [12].

Sztuczna inteligencja może uczyć się na podstawie danych dotyczących wykonania poszczególnych etapów procesu i proponować modyfikacje struktury *workflow* w celu poprawy efektywności. Z kolei IoT pozwala integrować dane czujnikowe w systemach zarządzania procesami tak, aby reakcje operacyjne były

* dr inż. Renata Piętowska-Laska, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska,
e-mail: rlaska@prz.edu.pl; ORCID: 0001-5665-0377

wyzwalane automatycznie po wykryciu określonych parametrów sygnału. Robotyzacja procesów (RPA) w tym kontekście jest technologią szczególnie interesującą ze względu na możliwość skalowania powtarzalnych zadań bez angażowania zasobów ludzkich. Jej rola jednak nie ogranicza się do prostego zastąpienia człowieka – systemy RPA mogą być płynnie powiązane z algorytmami analityki danych oraz modułami *process mining*, co pozwala na identyfikację wąskich gardeł w strukturze procesu oraz sugerowanie modyfikacji przepływu [5].

Narzędzia *process mining* pozwalają wizualizować faktyczny przebieg procesu na podstawie logów systemowych i porównywać go z modelem referencyjnym, co sprzyja minimalizowaniu odstępstw oraz nieefektywnych sekwencji działań.

Integracja BPM z metodykami zarządzania projektami, takimi jak Project Management Body of Knowledge (PMBOK), zwinne zarządzanie (Agile) czy Projects IN Controlled Environments – projekty w sterowalnym środowisku (PRINCE2), może wydawać się wyzwaniem ze względu na różnice w podejściu do planowania i realizacji celów. Jednak przy dynamicznych zmianach otoczenia rynkowego synergiczne stosowanie tych metod daje możliwość elastycznego reagowania na sytuacje kryzysowe lub niespodziewane zmiany priorytetów. Agile wnosi iteracyjny charakter zmian procesowych przy stałym monitorowaniu postępu prac, PMBOK natomiast dostarcza formalnych ram dokumentacji oraz kontroli jakości każdego etapu projektu. PRINCE2 może wzmacniać aspekt kontroli ryzyka oraz zapewniać transparentność komunikacji między interesariuszami.

Warto również wskazać wpływ globalizacji i presji reputacyjnej na kształt polityki procesowej organizacji. Podmioty gospodarcze są obserwowane przez liczne grupy interesariuszy wymagających transparentności oraz uwzględniania ich oczekiwań [7]. Zintegrowane BPM musi uwzględniać także te czynniki – zarówno poprzez monitoring mediów społecznościowych (gdzie informacje rozprzestrzeniają się bardzo szybko), jak i działania prewencyjne zapobiegające eskalacji ryzyka reputacji. Mechanizmy *workflow* można klasyfikować według stopnia ich struktury i wsparcia komputerowego [10].

Obok standardowych produkcyjnych *workflow* o wysokim stopniu automatyzacji istnieją bardziej elastyczne *case-related workflow* oraz *ad-hoc workflow* wymagające dużej swobody decyzyjnej ze strony operatora lub menedżera procesu. Włączenie tych typów *workflow* do jednolitego systemu BPM przy użyciu nowoczesnych narzędzi daje organizacjom zdolność konfigurowania ścieżek pracy zależnie od kontekstu, co przyspiesza adaptację do nieoczekiwanych zmian warunków rynkowych.

Wyraźnym trendem jest przechodzenie od fragmentarycznych implementacji technologii do ich głębokiej integracji w ramach jednej platformy organizacyjnej. Platformy te, korzystając z systemów ERP połączonych z modułami inteligentnej analityki i IoT, pozwalają na pełną synchronizację działań operacyjnych z decyzjami strategicznymi. Dynamiczne zarządzanie procesowe uzupełnione o autonomiczne moduły decyzyjne wydaje się naturalnym kierunkiem rozwoju [15], choć

warto zachować ostrożność wobec scenariuszy całkowitego oddania kontroli tym systemom – rola człowieka jako kreatora strategii pozostaje niezbędna nawet przy najwyższym poziomie automatyzacji. Przykłady wdrożeń pokazują, że sukces takiego podejścia zależy nie tylko od technologii, ale również od kultury organizacyjnej nastawionej na szybką wymianę informacji między działami i poziomami hierarchii. Tworzenie spójnej sieci komunikacyjnej wewnątrz organizacji sprzyja lepszemu wykorzystaniu potencjału wiedzy zgromadzonej podczas realizacji projektów oraz bieżących operacji [7].

2. Zintegrowane zarządzanie procesowe w organizacji – istota i zakres

Zarządzanie procesowe można postrzegać jako sposób organizacji działań, w którym kluczową jednostką analizy jest proces, definiowany jako zestaw logicznie powiązanych zadań wykorzystywanych do osiągnięcia określonego wyniku biznesowego. W odróżnieniu od podejścia funkcjonalnego, skupiającego się na pionowych strukturach działów, zarządzanie procesowe koncentruje się na przepływach pracy przebiegających w poprzek tradycyjnych granic organizacyjnych [11].

Takie ujęcie sprzyja tworzeniu tzw. *end-to-end* procesów, które obejmują wszystkie etapy realizacji wartości dla klienta – od przyjęcia zamówienia po dostarczenie produktu lub usługi. Proces można skonstruować poprzez sensowne połączenie indywidualnych funkcji w ramach jednolitego kierownictwa osoby odpowiedzialnej za jego przebieg. Zakres zarządzania procesowego wykracza poza proste odwzorowanie przebiegu działań i obejmuje zarówno poziom koncepcyjny, gdzie definiowane są cele oraz strategia procesowa, jak i poziom operacyjny związany z techniczną realizacją każdego kroku. Na poziomie koncepcyjnym istotą jest powiązanie projektowania procesów z celami strategicznymi organizacji. Proces w tym ujęciu opisuje, co ma być wykonane, natomiast *workflow* doprecyzowuje, jak należy to zrobić, przy czym poziom *workflow* osiągnąć jest wtedy, gdy opis działań staje się instrukcją dla pracownika lub podstawą dla oprogramowania automatyzującego jego wykonanie [10].

Najważniejsze założenia koncepcji zintegrowanego zarządzania procesowego są następujące [5]:

- przedsiębiorstwo zorientowane na procesy działa w sferze określonej przez regulacje zewnętrzne, wewnętrzne oraz potrzeby i oczekiwania interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych,
- przedsiębiorstwo uwzględnia normy, standardy i wartości, które ma przestrzegać,
- przedsiębiorstwo, realizując procesy podstawowe, dostarcza produkty lub usługi interesariuszom,

- przedsiębiorstwo utrzymuje i dostarcza zasoby do realizacji procesów wspierających, wykorzystuje projekty oraz wiedzę,
- przedsiębiorstwo steruje swoim działaniem oraz zmianami przez procesy zarządcze obejmujące wszystkie jego komponenty,
- przedsiębiorstwo zmienia swoją wewnętrzną strukturę (model, komponenty i procesy) metodami projektowymi, uwzględniając perspektywę wiedzy.

Zintegrowane BPM łączy mechanizmy zarządzania procesami z obszarem projektowym i zarządzaniem wiedzą. Integracja ta może przyjmować różne formy – od klasycznej linii organizacyjnej po macierzowe struktury lub organizacje z centrami usług wspólnych. Nowoczesne technologie stanowią ważny element definicji współczesnego zarządzania procesowego. Systemy RPA potrafią wykonywać powtarzalne czynności przy pełnym odwzorowaniu reguł biznesowych zapisanych w *workflow*. Sztuczna inteligencja rozwija ten komponent o zdolność adaptacyjnego uczenia się na podstawie historii wykonania procesu i sugerowania ulepszeń przepływu pracy. IoT rozszerza zakres monitoringu o dane pochodzące z sensorów umieszczonych w środowisku operacyjnym, co umożliwia automatyczne wyzwalanie reakcji przy przekroczeniu określonych parametrów. Zakres zarządzania procesowego obejmuje również element oceny dojrzałości organizacji pod kątem znajomości i praktyk BPM. Narzędzie typu Quick Test pozwala określić stopień formalizacji dokumentacji procesowej, zakorzenienie odpowiedzialności za procesy w strukturze firmy oraz powiązanie strategii procesowej z celami korporacyjnymi [10]. Oscyluje ono wokół pomiaru takich aspektów jak doświadczenie organizacji w BPM czy stopień wdrożenia mechanizmów sterowania strategicznego poprzez wskaźniki efektywności [11].

Niektóre firmy tworzą swoisty portfel programów zmiany obejmujący zarówno inicjatywy wysokiego ryzyka (*reengineering*), jak i projekty oparte na stopniowym udoskonalaniu działań operacyjnych. Procesowe podejście do organizacji wymaga także stworzenia systemu pomiaru przekładającego wyniki działań na cele finansowe firmy [16].

Przykładowo wdrożenie strategii Customer Experience powiązanej ze strategią korporacyjną może wpływać jednocześnie na strukturę procesową oraz systemy wspierające jej realizację. Pomiar efektywności takich działań pozwala modyfikować zarówno procedury operacyjne, jak i zachowania pracowników, tak aby wzmacniały one pozytywne doświadczenia klientów. Warto również wspomnieć, że choć definicja BPM wskazuje na korzyści płynące z orientacji na procesy, samo wdrożenie wymaga szerokiej akceptacji kadry menedżerskiej oraz pracowników wykonujących zadania operacyjne. Bez tej akceptacji formalizacja ról procesu może pozostać jedynie dokumentem teoretycznym bez realnego wpływu na działania. Dobrze zaprojektowane BPM powinno więc łączyć precyzyjne ramy organizacyjne ze swobodą innowacyjnego myślenia pracowników uczestniczących w jego realizacji, co potwierdzają badania nad elastycznymi formami reorganizacji [11].

3. Dynamika zmian rynkowych

Współczesne otoczenie biznesowe cechuje się wysoką zmiennością i kompleksowością, która wymusza na przedsiębiorstwach zdolność do szybkiej adaptacji strategii oraz procesów operacyjnych. Globalizacja rynków powoduje, że organizacje są wystawione na konkurencję zarówno lokalną, jak i międzynarodową, a dynamika technologiczna przyspiesza cykl życia produktów i usług.

Zmienność rynku jest wynikiem interakcji wielu czynników o charakterze ekonomicznym, technologicznym, społecznym oraz regulacyjnym. Dynamika tych elementów sprawia, że warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymagają ciągłego monitorowania i adaptacji procesów. Jednym z istotnych czynników jest postęp technologiczny, który przekłada się na skracanie cyklu życia produktów i usług oraz konieczność wdrażania nowych narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie procesowe. Technologie takie jak systemy ERP (Enterprise Resource Planning) czy BPMS (Business Process Management Suite) umożliwiają integrację różnych obszarów działalności firmy, od logistyki po obsługę klienta, jednak ich skuteczne zastosowanie wymaga dostosowania struktur organizacyjnych oraz myślenia procesowego do realiów cyfryzacji [3].

Kolejnym aspektem determinującym zmienność jest intensywna konkurencja rynkowa. Firmy coraz częściej rywalizują poprzez innowacje produktowe i usługowe, a presja na czas dostawy oraz indywidualizację oferty wymusza natychmiastowe reakcje w projektowaniu i realizacji procesów [7].

Orientacja na klienta staje się centralnym elementem strategii, a pomiar satysfakcji konsumentów w czasie rzeczywistym pozwala modyfikować procedury, zanim pojawią się widoczne spadki sprzedaży lub jakości obsługi [4].

Czynniki makroekonomiczne wpływają również na niestabilność rynku. Kryzysy gospodarcze, zmiany kursów walut, wahania cen surowców czy inflacja powodują konieczność redefiniowania priorytetów operacyjnych i inwestycyjnych. Zintegrowane zarządzanie procesowe z elementami zarządzania projektami może tutaj stanowić wsparcie dla efektywnej alokacji zasobów w sytuacjach krytycznych [3].

Odejście od silosowego myślenia na rzecz sieciowego przepływu informacji pomaga zredukować opóźnienia decyzyjne i lepiej przygotować firmę do nagłych zmian warunków ekonomicznych.

Regulacje prawne i normy branżowe to kolejny czynnik determinujący zmienność otoczenia biznesowego. Wprowadzenie nowych przepisów dotyczących ochrony danych, bezpieczeństwa pracy czy standardów jakości może wymagać daleko idącej przebudowy procesów [3].

Ujednolicanie dokumentacji zgodnie z normami ISO przyczynia się do zwiększenia kompatybilności między firmami działającymi w różnych sektorach, lecz bywa także źródłem rozbudowanych procedur kontrolnych wymagających dodatkowych zasobów i czasu.

Zmiany w strukturze demograficznej oraz preferencjach konsumentów również mają wpływ na zmienność rynku. Generacje o różnych doświadczeniach technologicznych inaczej postrzegają wartość usług czy produktów. Dla młodszych grup priorytetem może być dostępność online i personalizacja treści, podczas gdy starsze grupy osób mogą cenić niezawodność tradycyjnych kanałów komunikacji. Ta dywersyfikacja oczekiwań sprawia, że BPM musi obejmować różne ścieżki realizacji procesu dostosowane do segmentu odbiorców [7].

Nie można pominąć również czynnika kulturowego związanego z mentalnością pracowników oraz gotowością zespołów do współpracy międzyfunkcyjnej. Opór wobec zmian często wynika ze strachu przed utratą stabilności czy koniecznością nabycia nowej wiedzy. Przewyciężenie tego typu bariery wymaga działań szkoleniowych opartych na metodach takich jak *microlearning* czy gamifikacja [3]. Dzięki nim możliwe jest stopniowe zwiększanie kompetencji kadry bez nadmiernego obciążenia codziennymi obowiązkami.

Zmienność rynku może być także kształtowana przez czynniki środowiskowe i geopolityczne. Katastrofy naturalne, konflikty polityczne czy decyzje administracyjne dotyczące handlu międzynarodowego wywołują często natychmiastową konieczność uaktualnienia strategii działania przedsiębiorstwa. W takich przypadkach kluczowa jest elastyczna konfiguracja zespołów procesowych i projektowych umożliwiająca szybkie przesunięcia priorytetów oraz ponowną alokację zasobów [3].

Warto zauważyć, że wszystkie wymienione czynniki często nakładają się na siebie i wzajemnie wzmacniają efekt zmienności rynku. Postęp technologiczny może przyspieszyć konkurencyjność poprzez innowacje, ale jednocześnie spowodować presję regulacyjną w zakresie standardów bezpieczeństwa danych czy ochrony środowiska. Makroekonomiczne turbulencje wpływają na popyt konsumencki i tempo inwestycji w nowe technologie, te z kolei wymagają dostosowania kompetencji pracowników oraz reorganizacji przepływu pracy. Taka sieć powiązań sprawia, że zintegrowane zarządzanie procesowe musi być traktowane jako system otwarty – zdolny do absorbowania informacji z różnych źródeł i przekształcania ich w działania operacyjne o wysokiej jakości [14]. W praktyce oznacza to dążenie do równoczesnej komplementarności koncepcji zarządzania oraz integracji narzędzi informatycznych wspierających te koncepcje, tak aby organizacja mogła efektywnie odpowiadać na każdy typ zmiany rynkowej niezależnie od jej charakteru czy skali wpływu.

4. Integracja procesów, projektów i zarządzania wiedzą

4.1. Zarządzanie procesami i projektami

Integracja zarządzania procesami i projektami wymaga spójnych mechanizmów, które pozwalają utrzymać równowagę pomiędzy celami długoterminowymi a bieżącymi potrzebami operacyjnymi. Proces w ujęciu organizacyjnym jest zbiorem powiązanych działań realizowanych w celu uzyskania określonego wyniku biznesowego, natomiast projekt ma charakter jednorazowy, ograniczony czasowo i budżetowo, z jasno zdefiniowanym celem. Łączenie tych dwóch perspektyw oznacza konieczność dostosowania harmonogramów projektowych do cykli realizacyjnych procesów oraz synchronizację zasobów między stałymi strukturami procesowymi a zespołami projektowymi. Podejście *end-to-end* do procesów sprzyja integracji z metodykami zarządzania projektami – pełna odpowiedzialność za przebieg procesu w jednej roli pozwala lepiej koordynować działania niezależnie od granic funkcjonalnych organizacji. Wymaga to jednak wdrożenia narzędzi monitorowania czasu pracy, jakości wykonania oraz efektywności kosztowej na poziomie zarówno procesów, jak i projektów. Mechanizmy te mogą być realizowane w ramach platform BPM, które wspierają dokumentowanie postępu oraz kontrolę wskaźników efektywności. PMBOK dostarcza formalnego szkieletu dla zarządzania projektami – obejmuje definiowanie zakresu prac, przypisanie ról i odpowiedzialności oraz monitorowanie jakości poprzez standaryzowaną dokumentację [10].

W środowisku BPM te elementy są przenoszone na procesy: role właścicieli procesu oraz odpowiedzialność za poszczególne etapy przepływu pracy stają się integralną częścią struktury organizacyjnej. Agile wnosi elastyczność poprzez iteracyjne sprints, co umożliwia wprowadzanie zmian procesowych równoległe z realizacją projektu i adaptację do nowych informacji lub oczekiwań klienta bez przerywania cyklu wykonawczego [3]. PRINCE2 wzmocnia aspekty kontroli ryzyka oraz zapewnia transparentną komunikację między interesariuszami – jest to szczególnie wartościowe przy projektach wpływających na kilka różnych procesów jednocześnie [7].

Współczesne technologie radykalnie zwiększają możliwości integracji obu obszarów. Robotyzacja (RPA) pozwala automatycznie wykonywać powtarzalne zadania w projektach, uwalniając zasoby ludzkie do działań analitycznych czy kreatywnych. Sztuczna inteligencja może analizować dane dotyczące wykonania procedur zarówno projektowych, jak i procesowych i proponować optymalizacje przepływu pracy. *Process mining* oferuje diagnozę faktycznej ścieżki realizacji zadań – ujawniając różnice względem modelu referencyjnego, można wprowadzić zmiany korzystne dla obu obszarów [10]. IoT rozszerza monitorowanie o dane środowiskowe: czujniki w produkcji czy logistyce mogą wyzwać automatyczne zadania w systemach RPA lub alerty projektowe przy przekroczeniu określonych parametrów operacyjnych [16].

Zarządzanie wiedzą stanowi natomiast pomost między procesami a projektami. Wiedza zgromadzona podczas realizacji projektu może zostać natychmiast przeniesiona do repozytoriów BPM i wykorzystana przy usprawnianiu bieżących procesów [17].

Analogicznie doświadczenia z codziennego wykonywania procesu mogą zostać użyte przy planowaniu nowych projektów – dzięki temu unika się powtarzania błędów oraz skraca czas przygotowania działu do realizacji inicjatywy. Mechanizmy dynamicznego BPM synchronizują cykl życia procesu z cyklem życia wiedzy, umożliwiając zastosowanie *real-time feedback* zarówno w kontekście operacyjnym, jak i strategicznym [21].

Jednym z głównych wyzwań integracji jest zachowanie spójności mierników efektywności. KPI stosowane w projektach często skupiają się na terminowości, kosztach i jakości produktu końcowego. KPI dla procesów obejmują natomiast wydajność operacyjną i satysfakcję klienta. Tworzenie wspólnych wskaźników wymaga zatem znajomości obu typów działań oraz ich kontekstów biznesowych [3].

Proponowane hybrydowe mierniki mogą obejmować zarówno miary częściowe (dla pojedynczego etapu projektu), jak i całościowe (dla pełnego procesu *end-to-end*), co daje lepsze odzwierciedlenie wpływu zmian na organizację. Integracja ta może być wspierana przez podział struktury na centra usług wspólnych obsługujące zarówno projekty, jak i procesy. Takie centra potrafią dostarczać jednolitych usług administracyjnych czy technologicznych dla różnych obszarów działalności, zapewniając standardy pracy zgodne z najlepszymi praktykami BPM [10].

Istotne jest także tworzenie interdyscyplinarnych zespołów mieszanych – uczestnicy odpowiadający za poszczególne etapy procesu współpracują bezpośrednio ze specjalistami zarządzającymi projektem, co skraca czas reakcji na zmiany oraz poprawia jakość komunikacji wewnętrznej [3].

Praktyka pokazuje jednak pewną granicę technologicznej automatyzacji, co oznacza, że nawet najbardziej zaawansowane platformy cyfrowe nie zastąpią zdolności człowieka do interpretowania danych w kontekście społecznym czy kulturowym rynku. Menedżerowie muszą umieć przekształcić wyniki analizy *process mining* czy raportów AI w decyzje strategiczne zgodne z misją firmy oraz jej polityką reputacyjną [10]. Dobry model integracji zarządzania procesami i projektami zakłada więc obecność kompetentnych liderów zdolnych do koordynowania działań w warunkach dynamicznych zmian rynkowych przy jednoczesnym wykorzystaniu pełnej gamy dostępnych technologii.

4.2. Zarządzanie wiedzą w organizacji

Zarządzanie wiedzą w organizacji procesowej jest czymś znacznie bardziej złożonym niż proste gromadzenie informacji w bazach danych. W kontekście integracji procesów i projektów wiedza pełni rolę spoiwa zapewniającego płynny

transfer doświadczeń i wyników analiz między różnymi obszarami działania przedsiębiorstwa. Traktowanie wiedzy jako zasobu strategicznego oznacza konieczność systematycznej koordynacji ludzi, technologii, procesów i struktury organizacyjnej, tak aby jej wykorzystanie dodawało wartości poprzez innowacje oraz ponowne użycie sprawdzonych rozwiązań [21].

Ten model działania wymaga stworzenia mechanizmów pozwalających na przechwytywanie wiedzy powstającej w czasie realizacji procesów operacyjnych i projektów oraz zapewnienie jej dostępności dla wszystkich zajmujących się optymalizacją lub wdrażaniem nowych inicjatyw. Praktyka pokazuje, że skuteczne zarządzanie wiedzą musi łączyć etapy tworzenia, dzielenia się, odnawiania i stosowania wiedzy w sposób spójny. Wiedza nie może pozostawać „uśpiona” – musi znaleźć swoje zastosowanie w procesach biznesowych tam, gdzie może przynieść realny efekt [10].

To oznacza konieczność synchronizowania cyklu życia wiedzy z cyklem życia procesu, tak jak ma to miejsce w dynamicznym BPM. Jeżeli np. analiza danych *process mining* ujawnia nowe wąskie gardła w przepływie pracy, to informacja o ich przyczynach powinna być natychmiast przekazana do zespołu projektowego odpowiedzialnego za modyfikację procedur [21]. Taka integracja skraca czas reakcji i umożliwia korekty jeszcze przed wystąpieniem poważnych strat operacyjnych. Systemy zarządzania sprawami (CMS) wspierają ten przepływ wiedzy zwłaszcza w procesach wysoko nieustrukturyzowanych. Pozwalają one na gromadzenie zarówno danych strukturalnych (np. wskaźniki efektywności), jak i niestrukturalnych (np. notatki eksperckie), a następnie udostępnianie ich pracownikom wiedzy podejmującym decyzje w sytuacjach wymagających indywidualnej oceny [22].

Integracja CMS z platformami BPM daje efekt synergii – umożliwia przechwytywanie danych z codziennych operacji oraz ich natychmiastową analizę pod kątem usprawnień procesowych. Technologie takie jak sztuczna inteligencja rozszerzają możliwości zarządzania wiedzą o automatyczne klasyfikowanie informacji i proponowanie scenariuszy jej wykorzystania w procesach [17].

Algorytmy AI mogą identyfikować wzorce działań skutkujących poprawą jakości lub redukcją kosztów i sugerować ich implementację w innych częściach organizacji. RPA natomiast może przejąć część działań administracyjnych związanych z aktualizacją repozytoriów wiedzy – np. automatyczne rejestrowanie wyników testów lub raportów projektowych – co zwalnia ekspertów od czynności rutynowych, pozwalając im skupić się na interpretacji danych. W organizacjach funkcjonujących globalnie szczególnym wyzwaniem jest zapewnienie spójności zasobów wiedzy pomiędzy oddziałami znajdującymi się w różnych strefach kulturowych i prawnych [10].

Platformy cyfrowe działające w chmurze mogą integrować informacje zgromadzone przez zespoły lokalne, umożliwiając dostęp do najnowszych wersji dokumentacji projektowej czy opisów procesów. IoT dostarcza tutaj dodatkowego

wymiaru: dane czujnikowe uzyskane w jednym zakładzie produkcyjnym mogą zostać zestawione z podobnymi danymi z innych lokalizacji, co pozwala na porównanie parametrów pracy urządzeń czy szybkości reakcji na zdarzenia awaryjne [19]. Takie analizy służą później do aktualizacji procedur operacyjnych w skali całej firmy.

Zarządzanie wiedzą wiąże się również z aspektem społecznym wewnątrz organizacji – kultura otwartości i dzielenia się informacjami jest warunkiem efektywnego działania nawet najbardziej zaawansowanych systemów technicznych [20]. Jeżeli pracownicy postrzegają przekazywanie informacji jako potencjalną stratę pozycji lub przewagi konkurencyjnej wewnętrznej, mechanizmy formalne mogą okazać się niewystarczające. Integracja zarządzania procesami i projektami wymaga więc tworzenia przestrzeni dialogu między różnymi grupami wiekowymi i specjalizacjami. Metodyki projektowe mają tutaj bezpośrednie zastosowanie – PMBOK kładzie nacisk na dokumentację i archiwizację doświadczeń projektowych, Agile promuje otwartą komunikację poprzez regularne spotkania review, PRINCE2 formalizuje raportowanie lekcji wyniesionych z projektu, tak aby mogły być użyte przy przyszłych inicjatywach [10]. Połączenie tych metodyk z platformami zarządzania wiedzą daje możliwość szybkiego wdrożenia optymalizacji do bieżących procesów bez czekania na zakończenie projektu.

Warto też wskazać potrzebę monitorowania jakości zasobów wiedzy – nie każda informacja powinna być utrzymywana bezterminowo. Systemy BPM mogą oferować moduły oceny aktualności i przydatności poszczególnych wpisów w repozytorium – np. poprzez mierzenie częstotliwości ich użycia czy porównywanie wyników pracy zespołów korzystających z danej instrukcji względem średnich KPI dla organizacji [23]. Proces ten pozwala odrzucać przestarzałe lub nieskuteczne elementy i zastępować je nowymi opracowaniami. Integracja technologii analitycznych, takich jak Big Data czy Business Intelligence, umożliwia specjalistyczną analizę ogromnych zbiorów informacji pochodzących z różnych źródeł: logi systemowe *process mining*, raporty projektowe PMBOK, komentarze zespołów Agile czy dane IoT [10]. Dzięki temu można tworzyć kompleksowe modele prognostyczne wpływu określonej zmiany na całość organizacji – zarówno pod kątem kosztowym, jak i jakościowym. Krytyczne spojrzenie pokazuje jednak ograniczenia automatyzacji: mimo że AI czy RPA potrafią zarządzać obiegiem informacji szybciej niż człowiek, wybór sposobu jej zastosowania często wymaga uwzględnienia aspektu społecznego lub reputacyjnego rynku [7]. Technologia może podrzucić rekomendacje zmian procedur obsługi klienta np. po incydencie reputacyjnym wykrytym w mediach społecznościowych, decyzja o wdrożeniu tego scenariusza musi jednak uwzględniać kontekst kulturowy oraz bieżące nastroje interesariuszy. Zarządzanie wiedzą w organizacji procesowej jest więc nieodłącznym komponentem integracji procesów i projektów, a współczesne rozwiązania technologiczne potrafią uczynić je bardziej efektywnym. Jednak osiągnięcie

pełnej harmonii między zasobem strategicznym jakim jest wiedza a mechanizmami BPM wymaga równoczesnego rozwijania infrastruktury cyfrowej oraz kultury współpracy wewnątrz firmy [21].

5. Kierunki rozwoju zintegrowanego zarządzania procesowego

5.1. Robotyzacja procesów biznesowych (RPA)

Robotyzacja procesów biznesowych (RPA) jest technologią, która w aktualnym krajobrazie zintegrowanego zarządzania procesowego staje się naturalnym uzupełnieniem mechanizmów automatyzacji opisanych wcześniej w kontekście sztucznej inteligencji. W swojej istocie RPA polega na wykorzystaniu oprogramowania – tzw. robotów – do wykonywania powtarzalnych, jasno zdefiniowanych czynności w sposób zgodny z regułami zapisanymi w *workflow* [7]. RPA może przejmować działania operacyjne o wysokim stopniu powtarzalności, które dotychczas były wykonywane przez pracowników, co odciąża zasoby ludzkie i umożliwia im skupienie się na zadaniach analitycznych lub kreatywnych. Współdziałanie RPA z systemami BPM tworzy środowisko zdolne do realizacji całych fragmentów procesu *end-to-end* bez ingerencji człowieka, pod warunkiem, że wszystkie kroki są zgodne z określonymi regułami biznesowymi. Integracja RPA z platformami BPM pozwala uzyskać efekt synergii: narzędzia *process mining* identyfikują wąskie gardła i nieefektywne sekwencje działań, a roboty mogą przejąć ich realizację lub proponować alternatywne ścieżki wykonania. Takie zastosowanie skraca czas cykli operacyjnych i zmniejsza ryzyko błędów wynikających ze zmęczenia czy nieuwagi pracowników.

W metodykach projektowych obecność RPA może oznaczać większą spójność pomiędzy harmonogramem projektu a cyklem życia procesu, np. w PMBOK robotyzacja pozwala precyzyjnie odwzorować procedury operacyjne opisane w dokumentacji projektowej i zapewnia ich realizację bez odchyień. W podejściu Agile integracja RPA umożliwia szybkie wdrażanie zmian w procesach podczas sprintów, ponieważ roboty mogą zostać zaprogramowane do wykonywania nowych zadań niemal natychmiast po ich opracowaniu przez zespół. PRINCE2 korzysta na robotyzacji poprzez usprawnienie raportowania kontroli ryzyka – roboty mogą automatycznie gromadzić dane o wykonaniu procesu i generować zestawienia zgodne z wymaganiami metodyki [5].

W kontekście dynamicznych warunków rynkowych RPA zapewnia szczególną elastyczność dzięki możliwości rekonfiguracji robotów w czasie rzeczywistym. Są one w stanie dostosować swoje działania do zmieniającego się obciążenia systemów lub priorytetów klientów, co wpisuje się w *ideę real-time feedback* [21]. Ta adaptacyjność sprawia, że organizacja może reagować na zakłócenia procesowe bez konieczności długotrwałego planowania lub reorganizacji zasobów.

5.2. Autonomiczne systemy

Autonomiczne systemy w kontekście zintegrowanego zarządzania procesowego można rozumieć jako rozwiązania zdolne do samodzielnego podejmowania działań operacyjnych i strategicznych bez konieczności ciągłej ingerencji człowieka, przy jednoczesnym utrzymaniu zgodności ze zdefiniowanymi regułami biznesowymi oraz celami organizacji. Ich rola jest szczególnie istotna tam, gdzie procesy muszą reagować w czasie rzeczywistym na zmiany warunków rynkowych, technologicznych czy operacyjnych. Współczesne platformy BPM wyposażone w moduły sztucznej inteligencji oraz robotyzacji (RPA) tworzą fundament takich systemów – AI analizuje dane procesowe i projektowe, identyfikuje odchylenia od modelu referencyjnego, a RPA wykonuje zadania zgodnie z rekomendacjami algorytmów [1]. Integracja autonomicznych systemów z Internetem Rzeczy (IoT) rozszerza ich możliwości o monitorowanie środowiska operacyjnego. Czujniki dostarczają dane o stanie maszyn, obciążeniu zasobów czy parametrach jakości, które są natychmiast analizowane przez algorytmy predykcyjne. System może przykładowo uruchomić procedury serwisowe przy przewidywaniu awarii lub przekierować zasoby do procesów o wyższym priorytecie [21]. Takie działanie wpisuje się w model *real-time feedback*, gdzie decyzje są podejmowane jeszcze przed wystąpieniem problemu.

Zastosowania praktyczne pokazują potencjał autonomicznych systemów np.: w logistyce mogą one optymalizować trasy dostaw, uwzględniając czynniki czasowe i jakościowe; w produkcji – symulować wpływ zmiany parametrów procesu na jakość wyrobów, zanim zostaną one fizycznie wdrożone; w usługach finansowych – uruchamiać natychmiastową obsługę transakcji oznaczonych jako wysokiego ryzyka fraudowego według procedur bezpieczeństwa. Integracja reputacyjna jest również ważna – system potrafi klasyfikować wzmianki o firmie według sentymentu oraz potencjalnego wpływu na markę i sugestie działań korygujących [2, 8]. Autonomiczne systemy powinny być projektowane tak, by działały w synergii z kompetentnym nadzorem menedżerskim – technologia wykonuje zadania precyzyjnie i szybko, a człowiek określa kierunek rozwoju zgodny ze strategią organizacyjną. Tylko wtedy możliwe jest osiągnięcie pełnej integracji procesów, projektów oraz wiedzy przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności i odporności wymaganej przez dynamiczne warunki rynkowe [10].

5.3. Inteligentne organizacje

Inteligentne organizacje można określić jako podmioty gospodarcze, które w sposób systemowy łączą zarządzanie procesowe, projektowe oraz wiedzę, przekształcając zgromadzone dane i doświadczenia w działania operacyjne i strategiczne o wysokim poziomie adaptacyjności. W przeciwieństwie do klasycznych struktur opartych na sztywnych procedurach, organizacje te integrują technologie takie jak sztuczna inteligencja, robotyzacja procesów (RPA), Internet Rzeczy (IoT) czy *process mining* w jednym ekosystemie zarządczym, zapewniającym płynną

wymianę informacji i automatyczne dostosowywanie się struktury działania do bieżących warunków [3].

Technologiczne fundamenty inteligentnych organizacji obejmują platformy BPM zintegrowane z modułami AI potrafiącymi identyfikować odchylenia od modelu referencyjnego i prognozować skutki zmian parametrów procesu jeszcze przed ich wdrożeniem [21]. Wyniki tej analizy są natychmiast przekładane na działania wykonywane przez roboty RPA lub modyfikacje *workflow*. IoT rozszerza pole widzenia organizacji o dane zbierane bezpośrednio przez czujniki – w produkcji mogą to być informacje o temperaturze czy drganiach maszyn, a w logistyce dane dotyczące położenia przesyłek. Integracja takich źródeł pozwala nie tylko reagować na awarie czy opóźnienia, ale także proaktywnie im zapobiegać. *Process mining* pełni rolę „radiografu” organizacyjnego – ujawnia faktyczny przebieg procesów oraz wskazuje miejsca marnotrawstwa lub przeciążenia zasobów [6, 18].

Ważnym elementem inteligentnej organizacji jest zarządzanie wiedzą rozumiane jako spójny cykl tworzenia, przechwytywania, udostępniania i stosowania informacji w ramach wszystkich poziomów struktury [17]. Mechanizmy dynamicznego BPM synchronizują cykl życia wiedzy z cyklami realizacyjnymi procesów i projektów. Oznacza to, że informacja o nowo zidentyfikowanym problemie lub dobrej praktyce jest natychmiast przekazywana do odpowiednich zespołów projektowych bądź właścicieli procesów. W inteligentnych organizacjach metodyki te są wspierane cyfrowo: platforma BPM może przypisać zadania zgodnie z harmonogramem projektu, wygenerować raport statusowy czy uruchomić procedurę reagowania na zagrożenie bezpośrednio po wykryciu jego symptomów w danych procesowych.

Funkcjonowanie inteligentnych organizacji opiera się także na umiejętności zarządzania reputacją. Analiza sentymentu wypowiedzi w mediach społecznościowych przy użyciu algorytmów AI może prowadzić do szybkiej identyfikacji incydentów potencjalnie szkodliwych dla marki [7]. System może automatycznie kategoryzować je według stopnia powagi oraz proponować adekwatne reakcje, które następnie realizowane są przez odpowiednie komórki organizacyjne bądź wywoływane cyfrowo przez RPA. Pozwala to chronić wartość marki nawet przy dużej skali działalności globalnej. Strukturalnie inteligentne organizacje często korzystają z centrów usług wspólnych lub struktur macierzowych grupujących funkcje procesowe i projektowe wokół wspólnych zasobów technologicznych [10].

Ostatecznie celem inteligentnej organizacji jest harmonijna integracja technologii analitycznych i automatyzacyjnych z kompetencjami ludzkimi, tak aby procesy były sprawniejsze, projekty bardziej efektywne czasowo i kosztowo, a zasób wiedzy stale aktualny oraz łatwo dostępny dla wszystkich interesariuszy [17]. Tylko takie połączenie pozwoli utrzymać wysoką konkurencyjność w warunkach dynamicznych zmian rynkowych oraz wykorzystać pełen potencjał synergii między procesami operacyjnymi a strategicznymi inicjatywami rozwojowymi.

6. Podsumowanie

Analiza przedstawionych zagadnień wskazuje na istotę zintegrowanego zarządzania procesowego, które łączy procesy, projekty oraz zarządzanie wiedzą w spójną strukturę umożliwiającą organizacjom skuteczne reagowanie na dynamiczne zmiany rynkowe. Wykorzystanie klasycznych metodyk takich jak PMBOK, Agile i PRINCE2 w połączeniu z nowoczesnymi technologiami – systemami BPM, sztuczną inteligencją, robotyzacją procesów (RPA), *process mining* oraz Internetem Rzeczy (IoT) – tworzy środowisko sprzyjające adaptacji i ciągłemu doskonaleniu. Kluczowym elementem jest synchronizacja cyklu życia wiedzy z cyklem życia procesów, co pozwala na szybkie przechwytywanie i wykorzystywanie informacji powstających podczas realizacji działań operacyjnych i projektowych. Takie podejście skraca czas reakcji na odchylenia i umożliwia wdrażanie usprawnień bez konieczności oczekiwania na zakończenie projektów.

Formalizacja ról i odpowiedzialności, iteracyjna adaptacja działań oraz kontrola ryzyka stanowią fundamenty zarządzania, które w połączeniu z platformami BPM dają pełniejszy obraz efektywności i spójności podejmowanych decyzji. Wdrażanie hybrydowych wskaźników efektywności, łączących perspektywę procesową i projektową, umożliwia kompleksową ocenę wpływu zmian na wyniki operacyjne i strategiczne. Zarządzanie wiedzą, rozumiane jako cykl tworzenia, udostępniania i stosowania informacji, wymaga zarówno zaawansowanych narzędzi cyfrowych, jak i kultury organizacyjnej sprzyjającej otwartości i współpracy. Globalne repozytoria, integracja danych z różnych lokalizacji oraz automatyzacja aktualizacji dokumentacji wspierają utrzymanie aktualności i spójności zasobów wiedzy.

W obszarze technologii sztuczna inteligencja i robotyzacja procesów umożliwiają automatyzację powtarzalnych zadań oraz adaptacyjne modyfikacje *workflow*, co zwiększa elastyczność i efektywność działania. Internet Rzeczy oraz *process mining* dostarczają danych operacyjnych i analitycznych, które pozwalają na identyfikację wąskich gardeł i prognozowanie zdarzeń, umożliwiając proaktywne zarządzanie procesami. Integracja tych technologii w ramach autonomicznych systemów pozwala na podejmowanie decyzji w czasie rzeczywistym, jednak wymaga zachowania równowagi między automatyzacją a świadomym nadzorem menedżerskim, który uwzględnia kontekst społeczno-kulturowy oraz strategiczne cele organizacji.

Inteligentne organizacje, łączące zarządzanie procesowe, projektowe i wiedzą z zaawansowanymi technologiami, tworzą środowisko, w którym działania operacyjne i strategiczne są dynamicznie optymalizowane. Współpraca interdyscyplinarnych zespołów, wsparcie cyfrowe metodyk projektowych oraz skuteczne zarządzanie reputacją w mediach społecznościowych stanowią elementy sprzyjające utrzymaniu konkurencyjności na rynkach lokalnych i globalnych. Mimo wysokiego poziomu automatyzacji, kompetencje ludzkie pozostają jednak niezbędne do

interpretacji danych, podejmowania decyzji oraz kształtowania polityki procesowej.

Ostatecznie, rozwój integracji procesów, projektów i zarządzania wiedzą wspierany przez technologie cyfrowe zmierza ku pogłębieniu współdziałania modułów analitycznych i wykonawczych oraz dalszej konsolidacji danych z różnych źródeł w ramach jednej platformy organizacyjnej. Takie podejście sprzyja zwiększeniu zdolności adaptacyjnej, odporności operacyjnej oraz efektywnemu wykorzystaniu zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa, co jest warunkiem utrzymania konkurencyjności w warunkach zmienności i niepewności rynkowej.

Literatura

- [1] Adamczyk M., Zarządzanie procesami biznesowymi przedsiębiorstwa – organizacja i digitalizacja, Warszawa 2022.
- [2] Bielecki M., Hanczak M., Skoczyła A., Wybrane aspekty logistycznej sprawności produktu jako źródła wartości dodanej – wyniki badań, Łódź 2016.
- [3] Bitkowska A., Od klasycznego do zintegrowanego zarządzania procesowego w organizacjach, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019.
- [4] Bitkowska A., Zarządzanie procesowe w organizacjach. Podejście klasyczne i nowe koncepcje, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2021.
- [5] Bitkowska A., Zintegrowane zarządzanie procesowe – perspektywa projektów i wiedzy, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie, nr 36/2019.
- [6] Bitkowska A., Łukaszczyk-Walter A., Budowa systemu zarządzania procesowego, Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania GWSH, nr 19/2022.
- [7] Bitkowska A., Weiss E. (red.), Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Warszawa 2016.
- [8] Brzeziński J., Rudnicka A., Nowoczesne trendy w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw, Łódź 2020.
- [9] Dumas M. et al., Fundamentals of Business Process Management, Springer 2018.
- [10] Gadatsch A., Business process management. Analysis, modelling, optimisation and controlling of processes, Springer 2023.
- [11] Grover V., Kettinger W.J., Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies, IDEA GROUP PUBLISHING 1998.
- [12] Hojny M., Kral Z., Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce, Wrocław 2011.
- [13] Kwiecień A., Zarządzanie dynamiczne procesami biznesowymi – wyzwanie dla przedsiębiorstw XXI wieku, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 322/2017.
- [14] Łukasiński W., Bińczycki B., Mrówka S., Doskonalenie organizacji procesowej. Instrumenty i wyniki badań, Difin, Warszawa 2024.
- [15] Majczyk J., Projektowanie procesów biznesowych zorientowanych na klienta, Warszawa 2022.
- [16] Mulholland M., Applied Process Control: Essential Methods, Wiley 2016.
- [17] Nesterak J., Jabłoński M., Kowalski M.J., Controlling procesów w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce, Kraków 2020.

- [18] Patalas-Maliszewska J., Jakubowski J., Narzędzia doskonalenia procesów, [w:] Inżynieria produkcji. Narzędzia doskonalenia procesów, pod red. J. Patalas-Maliszewskiej, J. Jakubowskiego, Zielona Góra 2017.
- [19] Rostek K., Wiśniewski M., Modelowanie i analiza procesów w organizacji, Warszawa 2021.
- [20] Sordi J.O. De, Management by Business Process. A Managerial Perspective of People, Process and Technology, Palgrave Macmillan 2022.
- [21] Surbhi J., The Fundamentals of Business Process Management, Society Publishing 2023.
- [22] Szelaḡowski M., Fazlaḡić J., Nowe perspektywy zarządzania procesowego: w kierunku synchronizacji cykliw życia wiedzy i procesów, [w:] Składniki turkusowych organizacji, pod red. Z. Olesińskiego, Difin, Warszawa 2020.
- [23] Zhiqiang G., Zhihuan S., Multivariate Statistical Process Control. Process Monitoring Methods and Applications, Springer 2013.

ROZDZIAŁ II

System zarządzania innowacjami ISO 56001:2024 jako podstawa kształcenia w ramach przedmiotu zarządzanie innowacjami

(Sylwia DZIEDZIC*)

1. Wprowadzenie

W warunkach rosnącej złożoności otoczenia gospodarczego oraz wzrastającego znaczenia innowacyjności w funkcjonowaniu organizacji od absolwentów kierunku *zarządzanie* oczekuje się nie tylko znajomości teoretycznych podstaw procesów innowacyjnych, lecz także kompetencji umożliwiających projektowanie i doskonalenie rozwiązań organizacyjnych wspierających działalność innowacyjną. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera podejście systemowe pozwalające na integrowanie działań innowacyjnych z zarządzaniem strategicznym i operacyjnym organizacji.

Rozwój rodziny norm ISO 56000 stanowi istotny krok w kierunku uporządkowania podejścia do zarządzania innowacjami poprzez dostarczenie organizacjom spójnych ram projektowania i doskonalenia systemu zarządzania innowacjami [9-11]. Standardy te odzwierciedlają zbiór dobrych praktyk zarządczych wypracowanych przez międzynarodowe środowisko ekspertów i wskazują, że zdolność organizacji do generowania wartości z innowacji ma charakter systemowy.

Naturalną przestrzenią transferu tego podejścia do praktyki jest proces kształcenia akademickiego, w szczególności przedmiot zarządzanie innowacjami. W programach studiów menedżerskich zasadne wydaje się zatem uwzględnienie problematyki systemów zarządzania innowacjami zgodnych z normą ISO 56001:2024, analogicznie do rozwiązań funkcjonujących od wielu lat w obszarze systemów zarządzania jakością czy środowiskowego.

Analiza literatury przedmiotu wskazuje jednak, że dominujące podejście do zarządzania innowacjami ma charakter procesowy i koncentruje się głównie na etapach realizacji procesu innowacyjnego [16, 20, 22]. Relatywnie rzadziej ekspozowane jest natomiast ujęcie systemowe integrujące zarządzanie innowacjami

* dr hab. inż. Sylwia Dziejdzic, prof. PRz, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: dziejdzic@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-3852-5609

z poziomem strategicznym, taktycznym i operacyjnym organizacji w logice standardów z rodziny ISO 56000.

W literaturze przedmiotu jest również widoczny niedostatek opracowań odnoszących wymagania normy ISO 56001 do praktyki dydaktycznej. W szczególności brakuje analiz prezentujących sposoby operacjonalizacji wymagań normatywnych w strukturze zajęć dydaktycznych oraz ich powiązania z efektami uczenia się studentów kierunków menedżerskich.

Celem rozdziału jest analiza kluczowych założeń normy ISO 56001:2024 oraz opracowanie koncepcji jej dydaktycznej implementacji w ramach przedmiotu zarządzanie innowacjami.

2. Analiza bibliometryczna i przegląd literatury dotyczącej nauczania systemów zarządzania innowacjami w szkolnictwie wyższym w kontekście standardu ISO 56001

2.1. Analiza bibliometryczna literatury w bazie Scopus

W celu identyfikacji aktualnego stanu badań dotyczących systemowego zarządzania innowacjami w kontekście edukacyjnym przeprowadzono analizę bibliometryczną literatury w bazie Scopus. Wyszukiwanie realizowano w polach tytułu, streszczenia oraz słów kluczowych (TITLE-ABS-KEY), wykorzystując odpowiednio skonstruowane zapytania wyszukiwawcze. Analizę przeprowadzono w dniu 28 lutego 2026 r.

W pierwszym etapie zastosowano ogólne zapytanie obejmujące frazę „*innovation management*”. Uzyskano w ten sposób 7933 rekordy, co wskazuje na wysoki poziom rozwoju badań nad zarządzaniem innowacjami jako dyscypliną naukową. Następnie zakres wyszukiwania zawężono do podejścia systemowego poprzez wykorzystanie zapytania „*innovation management system*”. W tym przypadku liczba publikacji zmniejszyła się do 228, co wskazuje na znacznie węższy, choć rozwijający się nurt badań koncentrujących się na systemowym zarządzaniu innowacjami.

Kolejnym etapem analizy było wyszukiwanie publikacji odnoszących się bezpośrednio do standardów z rodziny ISO 56000. Zastosowanie zapytania obejmującego frazy „ISO 56000”, „ISO 56001” oraz „ISO 56002” pozwoliło zidentyfikować 67 publikacji. Wynik ten wskazuje, że problematyka standaryzacji zarządzania innowacjami znajduje się nadal na relatywnie wczesnym etapie rozwoju w literaturze naukowej.

Szczególne znaczenie dla niniejszego opracowania miało jednak zestawienie podejścia systemowego do zarządzania innowacjami z kontekstem edukacyjnym. W tym celu zastosowano zapytanie łączące frazę „*innovation management system*” z terminami odnoszącymi się do dydaktyki i szkolnictwa wyższego („*education*”,

„teaching”, „curriculum”, „higher education”). W wyniku wyszukiwania zidentyfikowano jedynie 13 publikacji.

Wyniki przeprowadzonej analizy bibliometrycznej przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Wyniki analizy bibliometrycznej w bazie Scopus

Obszar wyszukiwania	Liczba publikacji
„innovation management”	7933
„innovation management system”	228
„ISO 56000” OR „ISO 56001” OR „ISO 56002”	67
„innovation management system” AND („education” OR „teaching” OR „curriculum” OR „higher education”)	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy bibliometrycznej przeprowadzonej w bazie Scopus (TITLE-ABS-KEY).

Uzyskane wyniki wskazują na wyraźną dysproporcję pomiędzy szeroko rozwiniętym nurtem badań nad zarządzaniem innowacjami a relatywnie wąskim obszarem badań dotyczących systemowego zarządzania innowacjami w kontekście dydaktycznym. Jednocześnie analiza bibliometryczna pozwoliła wyodrębnić zbiór 13 publikacji, które w sposób bezpośredni lub pośredni odnoszą się do problematyki systemów zarządzania innowacjami w kontekście edukacyjnym.

2.2. Charakterystyka i analiza publikacji dotyczących systemów zarządzania innowacjami w edukacji

Na podstawie wyników analizy bibliometrycznej zidentyfikowano 13 publikacji odnoszących się do problematyki zarządzania innowacjami, systemów zarządzania innowacjami oraz ich zastosowania w kontekście edukacyjnym. Publikacje te poddano analizie jakościowej, której celem było określenie zakresu tematycznego badań oraz stopnia ich powiązania z problematyką dydaktycznej implementacji systemów zarządzania innowacjami. Zestawienie analizowanych publikacji przedstawiono w tab.2.

**Tabela 2. Charakterystyka literatury
dotyczącej systemów zarządzania innowacjami i ich zastosowań w edukacji**

Autor	Rok	Typ publikacji	Główny wkład publikacji	Zbieżność z tematyką artykułu
Ahuja, Mantri	2015	rozdział w monografii	projektowanie systemu zarządzania innowacjami w młodych instytucjach akademickich z wykorzystaniem metod agile	niska/ pośrednia
ASEM Proceedings	2017	materiały konferencyjne	jeden z prezentowanych artykułów w ramach konferencji dotyczył najlepszych praktyk integracji systemu zarządzania innowacjami w inżynierii produkcji naftowej	niska/ pośrednia
Bashmakov i in.	2015	artykuł naukowy	heurystyczny algorytm zarządzania innowacjami od generowania pomysłów do komercjalizacji	niska/ pośrednia

**Tabela 2 (cd.). Charakterystyka literatury
dotyczącej systemów zarządzania innowacjami i ich zastosowań w edukacji**

Autor	Rok	Typ publikacji	Główny wkład publikacji	Zbieżność z tematyką artykułu
Gueorguiev	2023	rozdział w monografii	analiza wdrożenia systemu zarządzania innowacjami opartego na serii norm ISO 56000 w uczelni	wysoka/ pośrednia
Hyland, Karlsson, Bessant i in.	2022	rozdział w monografii	przyszłość dyscypliny zarządzania innowacjami po wejściu normy poświęconej tej tematyce, w tym również odwołanie się do zmiany podejścia do nauczania tej tematyki w uczelniach	wysoka/ bezpośrednia
IC-SIM Proceedings	2019	materiały konferencyjne	jeden z prezentowanych artykułów w ramach konferencji dotyczył empirycznego badania zależności między systemem zarządzania innowacjami a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa	niska/ pośrednia
May-Boroda, Gorbunov, Gorbunova	2021	artykuł konferencyjny	badanie systemu zarządzania innowacjami w rosyjskich instytucjach szkolnictwa wyższego	niska/ pośrednia
Mogas, Palau, Fuentes, Cebrián	2022	artykuł naukowy	transformacja szkół podstawowych i średnich w kierunku inteligentnych środowisk edukacyjnych w kontekście Industry 4.0	niska/ pośrednia
Morel, Claire	2021	artykuł konferencyjny	wykorzystanie gry symulacyjnej do nauczania systemu zarządzania innowacjami zgodnego z ISO 56002:2019	wysoka/ bezpośrednia
Roach	2020	artykuł naukowy	proponowana jest autorska ocena podejścia do wczesnej fazy innowacji, w celu uwzględniania kluczowych aspektów w tej fazie procesu innowacyjnego	niska/ pośrednia
Romero-Suárez, Navarro	2023	artykuł naukowy	prezentacja wskaźników do oceny obserwatoriów naukowych działających w uniwersytetach	niska/ pośrednia
Rudskaia, Rodionov	2018	artykuł konferencyjny	koncepcja total innovation management jako mechanizmu wzmacniającego konkurencyjność gospodarki	niska/ pośrednia
Vasell, Nilsson	2022	rozdział w monografii	implementacja autorskiego modelu systemu zarządzania innowacjami uwzględniającego zrównoważony rozwój w celu rozwijania kompetencji innowacyjnych studentów oraz napędzania innowacji poprzez rozwiązania opracowywane przez studentów	niska/ pośrednia

Źródło: opracowanie własne.

Analiza zgromadzonych publikacji pozwala wyróżnić trzy główne grupy badań. Pierwszą z nich stanowią opracowania bezpośrednio odnoszące się do problematyki systemów zarządzania innowacjami oraz standardów z rodziny ISO 56000. Do tej kategorii można zaliczyć w szczególności prace Hylanda, Karlssona, Bes-santa i współautorów [8] oraz Morela i Claire [14]. Autorzy tych publikacji analizują rozwój podejścia systemowego do zarządzania innowacjami oraz wskazują na rosnące znaczenie standardów ISO jako narzędzia wspierającego profesjonalizację tej dziedziny. W szczególności Morel i Claire [14] proponują wykorzystanie gry symulacyjnej jako narzędzia dydaktycznego wspierającego nauczanie systemów zarządzania innowacjami zgodnych z normą ISO 56002:2019.

Drugą grupę stanowią publikacje dotyczące implementacji systemów zarządzania innowacjami w instytucjach akademickich lub w ich bezpośrednim kontekście organizacyjnym. Do tej kategorii można zaliczyć prace Gueorguieva [7], Vassella i Nilssona [24] oraz Ahuji i Mantri [3]. Autorzy analizują różne modele organizacyjne wspierające rozwój działalności innowacyjnej w uczelniach, w tym wykorzystanie metod zwinnych (agile) w projektowaniu procesów innowacyjnych w instytucjach akademickich.

Trzecią grupę stanowią publikacje o charakterze pośrednio związanym z problematyką systemowego zarządzania innowacjami. Obejmują one badania dotyczące szerzej rozumianych systemów innowacyjnych oraz procesów innowacyjnych. Do tej kategorii można zaliczyć między innymi prace Rudskieja i Rodionova [19] dotyczące koncepcji total innovation management, badania May-Borody i współautorów [12] dotyczące systemów innowacyjnych w szkolnictwie wyższym, a także opracowania Roacha [17] oraz Bashmakova i współautorów [4] koncentrujące się na metodologicznym wsparciu procesów innowacyjnych.

Uzupełniający kontekst stanowią również publikacje prezentowane w materiałach konferencyjnych IC-SIM [2] oraz ASEM [1], a także opracowania dotyczące transformacji środowisk edukacyjnych [13] oraz oceny działalności jednostek naukowych [18]. Choć wykazują one niższą bezpośrednią zbieżność z analizowaną problematyką, tworzą istotne tło dla rozważań nad systemowym podejściem do zarządzania innowacjami w edukacji.

2.3. Luka badawcza i implikacje dla dydaktycznej implementacji normy ISO 56001

Przeprowadzona analiza bibliometryczna oraz jakościowa analiza literatury wskazują, że problematyka zarządzania innowacjami jest szeroko reprezentowana w badaniach naukowych, jednak znaczna część publikacji koncentruje się głównie na procesach innowacyjnych oraz systemach innowacji.

Analiza literatury ukazuje, że zagadnienie systemowego podejścia do zarządzania innowacjami w kontekście dydaktyki akademickiej, w szczególności w odniesieniu do standardów z rodziny ISO 56000, pozostaje wciąż słabo rozpoznane

badawczo. W literaturze przedmiotu dostrzegalny jest niedostatek badań prezentujących operacjonalizację wymagań normy ISO 56001 w strukturze zajęć dydaktycznych, w tym ich powiązanie z efektami uczenia się, scenariuszami zajęć oraz narzędziami dydaktycznymi rozwijającymi kompetencje studentów w zakresie systemowego zarządzania innowacjami.

Zidentyfikowana luka badawcza stanowi punkt wyjścia dla dalszych analiz przedstawionych w niniejszym rozdziale, którego celem jest opracowanie koncepcji dydaktycznej implementacji standardu ISO 56001:2024 w ramach przedmiotu zarządzanie innowacjami.

3. Metodyka i procedura badawcza

W opracowaniu zastosowano triangulację metod badawczych, polegającą na łączeniu komplementarnych metod i źródeł danych w celu zwiększenia wiarygodności wyników oraz pogłębienia analizy badanego zjawiska [5, 6, 15]. W badaniu zintegrowano jakościową analizę krytyczną literatury, ilościową analizę bibliometryczną oraz analizę dokumentacyjną norm z rodziny ISO 56000, uzupełnione studium przypadku o charakterze dydaktycznym. Takie podejście umożliwiło identyfikację kluczowych założeń normy ISO 56001:2024 oraz opracowanie koncepcji jej implementacji w procesie dydaktycznym.

Badanie miało charakter wieloaspektowy i obejmowało trzy perspektywy: poznawczą, projektową oraz aplikacyjną. W wymiarze poznawczym przeprowadzono analizę wymagań normy ISO 56001, w projektowym opracowano autorskie konspekty wykładów i ćwiczeń, natomiast w aplikacyjnym rozważono możliwości ich wykorzystania w kształceniu studentów kierunku *zarządzanie*.

Analiza literatury objęła publikacje dotyczące zarządzania innowacjami, systemów zarządzania oraz dokumenty normatywne z rodziny ISO 56000, co pozwoliło na identyfikację luki badawczej. Uzupełniająco przeprowadzono analizę dokumentacyjną norm ISO 56000:2025, ISO 56001:2024 oraz ISO 56002:2019, koncentrując się na strukturze wymagań systemu zarządzania innowacjami, logice *High-Level Structure* (HLS) oraz cyklu *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). W ramach procedury badawczej wykonano także analizę bibliometryczną w bazie Scopus z wykorzystaniem wyszukiwania frazowego w polach TITLE-ABS-KEY.

Elementem aplikacyjnym badania było studium przypadku obejmujące autorskie rozwiązanie dydaktyczne w postaci konspektów wykładów i scenariuszy ćwiczeń symulujących implementację wymagań ISO 56001 w procesie kształcenia studentów kierunku *zarządzanie*. W projektowaniu materiałów dydaktycznych uwzględniono podejście systemowe właściwe dla standardów ISO oraz zasady kształcenia kompetencyjnego.

Do głównych ograniczeń badań należy koncepcyjny charakter zaproponowanych rozwiązań oraz brak ich długookresowej walidacji empirycznej. Dodatkowo

studium przypadku oparto na jednym środowisku kształcenia, a dynamiczny rozwój rodziny norm ISO 56000 może wpływać na aktualność niektórych założeń. Ograniczenia te wyznaczają kierunki dalszych badań empirycznych, szczególnie w zakresie oceny efektywności dydaktycznej implementacji systemowego podejścia do zarządzania innowacjami.

4. Operacjonalizacja wymagań ISO 56001 w dydaktyce zarządzania innowacjami. Autorskie konspekty zajęć

W celu praktycznego przełożenia wymagań normy ISO 56001 na proces kształcenia opracowano autorskie konspekty zajęć obejmujące cykl wykładów oraz powiązany z nimi blok ćwiczeniowy. Przyjęte rozwiązania dydaktyczne zaprojektowano w sposób zapewniający spójność z logiką systemowego zarządzania innowacjami, strukturą *High-Level Structure* (HLS) oraz cyklem *Plan-Do-Check-Act* (PDCA).

Koncepcja zajęć została ukierunkowana na stopniowe przechodzenie od podstaw pojęciowych do ujęcia systemowego oraz zastosowań praktycznych. Szczególny nacisk położono na rozwijanie u studentów umiejętności interpretacji wymagań normatywnych oraz ich wykorzystania w analizie funkcjonowania organizacji. Zaprojektowane konspekty mają charakter modułowy i mogą być adaptowane do różnych profili kształcenia na kierunku zarządzanie.

Łączny wymiar wykładów wynosi 8 godzin dydaktycznych realizowanych w czterech jednostkach po 2 godziny. Największy komponent czasowy przewidziano dla zagadnień ujęcia systemowego zarządzania innowacjami, co wynika z ich kluczowego znaczenia dla zrozumienia logiki normy ISO 56001 oraz integracji systemu zarządzania innowacjami z architekturą zarządzania organizacją.

KONSPEKT WYKŁADÓW (CYKL 4 × 2 GODZ.)

Informacje identyfikacyjne

Przedmiot: zarządzanie innowacjami

Kierunek: zarządzanie

Poziom studiów: studia pierwszego stopnia

Forma zajęć: wykład

Łączna liczba godzin: 8 godzin dydaktycznych (4 × 2 godz.)

Cele zajęć

Po zakończeniu cyklu wykładów student:

- wyjaśnia istotę innowacji w ujęciu literaturowym i normatywnym,
- identyfikuje elementy systemu zarządzania innowacjami według ISO 56000,
- interpretuje strukturę normy ISO 56001:2024,

- rozróżnia podejście procesowe i systemowe w zarządzaniu innowacjami,
- ocenia znaczenie zasad zarządzania innowacjami w praktyce organizacyjnej.

Struktura czasowa cyklu wykładów

Jednostka	Zakres tematyczny	Liczba godzin
Wykład 1.	Istota i typologia innowacji. ISO 56000 w zakresie terminologii systemu zarządzania innowacjami oraz zasad zarządzania innowacjami	2 godz.
Wykład 2.	Ujęcie systemowe zarządzania innowacjami (część 1.)	2 godz.
Wykład 3.	Ujęcie systemowe zarządzania innowacjami (część 2.)	2 godz.
Wykład 4.	Rodzina norm ISO 56000	2 godz.

Zakres merytoryczny cyklu wykładów

Wykład 1. Istota i typologia innowacji (2 godz.)

Omówiono znaczenie innowacji we współczesnej gospodarce, przegląd definicji innowacji, różnice między innowacją a wynalazkiem oraz podstawowe typologie innowacji. Na podstawie normy ISO 56000 przedstawiono również terminologię systemu zarządzania innowacjami oraz zasady zarządzania innowacjami.

Wykłady 2-3. Ujęcie systemowe zarządzania innowacjami (4 godz.)

Blok pogłębiony poświęcony przejściu od podejścia ad hoc do systemu zarządzania innowacjami. Omówiono integrację systemu zarządzania innowacjami z systemem zarządzania organizacją, logikę *High-Level Structure* (HLS) oraz powiązanie systemu zarządzania innowacjami z cyklem *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Szczególny nacisk położono na interpretację wymagań normatywnych w ujęciu systemowym, ze szczególnym uwzględnieniem struktury ISO 56001 obejmującej kontekst organizacji, przywództwo, planowanie, wsparcie, działania operacyjne, ocenę wyników oraz doskonalenie.

Wykład 4. Rodzina norm ISO 56000 (2 godz.)

W ramach wykładu scharakteryzowano zakres i funkcje norm z rodziny ISO 56000, ze szczególnym uwzględnieniem ISO 56002, oraz wskazano rolę norm wspierających z serii 56003-56013. Wykład pełni funkcję syntetyzującą i porządkującą wiedzę dotyczącą architektury standaryzacji zarządzania innowacjami.

Metody dydaktyczne

W cyklu wykładów zastosowano wykład problemowy jako formę wiodącą, uzupełniony elementami wykładu konwersatoryjnego aktywizującymi studentów poprzez pytania problemowe i moderowaną dyskusję.

Środki dydaktyczne

W realizacji zajęć wykorzystano prezentację multimedialną, schemat struktury normy ISO 56001 oraz tablicę. W procesie dydaktycznym stosowano również narzędzia cyfrowego wsparcia kształcenia (m.in. MS Teams, Kahoot) do udostępniania materiałów dydaktycznych, realizacji krótkich quizów weryfikujących efekty uczenia się oraz komunikacji ze studentami.

Weryfikacja efektów uczenia się

Weryfikacja osiągniętych efektów uczenia się odbywa się poprzez pytania kontrolne podsumowujące wykład, krótkie quizy realizowane z wykorzystaniem narzędzi cyfrowych wspierających ocenę bieżącą, dyskusję problemową oraz przygotowanie studentów do części ćwiczeniowej.

Literatura

Podręcznik Oslo 2018. Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji. Pomiar działalności naukowo-technicznej i innowacyjnej, Wydanie 4, GUS, Warszawa–Szczecin 2020.

Rodzina norm ISO 56000

Tidd J., Bessant J.R., Strategic innovation management. John Wiley & Sons, 2014.

Tidd J., Bessant J.R., Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.

Trott P., Innovation management and new product development, Pearson Education Limited, 2017.

Pozycje literaturowe [9-11, 16, 21-23] ujęto jako podstawową literaturę wykorzystywaną w trakcie wykładu oraz zalecaną studentom w ramach konspektu zajęć.

KONSPEKT ĆWICZEŃ (CYKL 8 × 2 GODZ.)

Informacje identyfikacyjne

Przedmiot: zarządzanie innowacjami

Kierunek: zarządzanie

Forma zajęć: ćwiczenia audytoryjne (warsztatowe)

Temat bloku ćwiczeniowego: Operacjonalizacja systemu zarządzania innowacjami według ISO 56001

Powiązanie z wykładem: Systemowe zarządzanie innowacjami (ISO 56000/56001)

Łączna liczba godzin: 16 godzin dydaktycznych

Logika metodyczna bloku ćwiczeń

Blok ćwiczeniowy zaprojektowano w ścisłym powiązaniu z cyklem wykładów oraz logiką systemowego zarządzania innowacjami. Strukturę zajęć oparto na cyklu *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) oraz na strukturze *High-Level Structure* (HLS) właściwej dla norm systemowych, w szczególności ISO 56001 (rozdziały 4.-10.). W strukturze bloku przewidziano moduł wprowadzająco-utrwalający dotyczący terminologii ISO 56000 i zasad zarządzania innowacjami, realizowany na początku zajęć, oraz kolokwium weryfikujące efekty uczenia się, przeprowadzane w końcowej fazie cyklu. Takie rozwiązanie wzmacnia spójność procesu kształcenia i kontrolę osiągania efektów uczenia się.

Sekwencja dydaktyczna: WPROWADZENIE → PLAN → DO → CHECK → ACT → WERYFIKACJA

Cele zajęć

Po zakończeniu ćwiczeń student:

- rozpoznaje terminologię ISO 56000 oraz zasady zarządzania innowacjami,
- identyfikuje elementy systemu zarządzania innowacjami w organizacji,
- analizuje kontekst organizacji i jej interesariuszy,
- projektuje podstawowe elementy polityki innowacji,
- identyfikuje i ocenia ryzyka oraz szanse w systemie zarządzania innowacjami,
- przeprowadza uproszczony audyt systemu zarządzania innowacjami,
- formułuje wnioski z przeglądu zarządzania.

Struktura czasowa cyklu ćwiczeń

Cykl ćwiczeniowy zaplanowano w wymiarze 16 godzin dydaktycznych, realizowanych w ośmiu jednostkach dwugodzinnych. Układ czasowy podporządkowano logice cyklu PDCA oraz progresji kompetencyjnej studentów, od utrwalenia podstaw terminologicznych do symulacji przeglądu zarządzania.

Jednostka	Zakres tematyczny	Liczba godzin
Ćwiczenia 1.	Utrwalenie terminologii ISO 56000 i zasad zarządzania innowacjami	2 godz.
Ćwiczenia 2.	Analiza kontekstu organizacji (PLAN)	2 godz.
Ćwiczenia 3.	Projekt polityki innowacji (PLAN)	2 godz.
Ćwiczenia 4.	Identyfikacja ryzyk i szans (PLAN)	2 godz.
Ćwiczenia 5.	Projekt systemu zarządzania innowacjami (DO)	2 godz.
Ćwiczenia 6.	Audyt systemu zarządzania innowacjami (CHECK)	2 godz.
Ćwiczenia 7.	Symulacja przeglądu zarządzania (ACT)	2 godz.
Ćwiczenia 8.	Kolokwium zaliczeniowe	2 godz.

Przyjęty rozkład czasu zapewnia stopniowe przechodzenie od komponentu poznawczego do działań projektowych i ewaluacyjnych, co sprzyja rozwijaniu praktycznych kompetencji w zakresie systemowego zarządzania innowacjami.

Struktura ćwiczeń

FAZA PLAN (ISO 56001: rozdz. 4.-6.)

Ćwiczenie 1. Analiza kontekstu organizacji

Powiązanie z ISO: pkt 4.1-4.2

Cele szczegółowe

Student:

- identyfikuje czynniki kontekstu organizacji,
- rozpoznaje kluczowych interesariuszy systemu zarządzania innowacjami.

Przebieg

Metody: studium przypadku, praca zespołowa

Zadanie

1. Analiza opisu organizacji.
2. Identyfikacja interesariuszy.
3. Opracowanie mapy czynników wpływu (np. PESTLE).

Produkt: karta analizy kontekstu

Ćwiczenie 2. Projekt polityki innowacji

Powiązanie z ISO: pkt 5.2

Cele szczegółowe

Student:

- formułuje politykę innowacji,
- wiąże ją z kierunkiem strategicznym organizacji.

Przebieg

Metody: warsztat zespołowy, prezentacje, dyskusja moderowana

Zadanie

Opracowanie projektu polityki innowacji zawierającego:

1. kierunek strategiczny,
2. zobowiązanie do rozwoju innowacji,
3. odniesienie do tworzenia wartości.

Produkt: projekt polityki innowacji

**Ćwiczenie 3. Identyfikacja ryzyk i szans
w systemie zarządzania innowacjami (SZI)**

Powiązanie z ISO: pkt 6.1

Cele szczegółowe

Student:

- identyfikuje ryzyka innowacyjne,
- ocenia szanse rozwojowe systemu.

Przebieg

Metody: warsztat analityczny, macierz ryzyka

Zadanie

1. Identyfikacja co najmniej pięciu ryzyk w SZI.
2. Ocena ryzyk w macierzy.
3. Propozycja działań reakcyjnych.

Produkt: karta ryzyk i szans

FAZA DO (ISO 56001: rozdz. 7.-8.)

Ćwiczenie 4. Projekt systemu zarządzania innowacjami

Cele szczegółowe

Student:

- projektuje elementy systemu zarządzania innowacjami,
- integruje wymagania normy ISO 56001.

Zadanie projektowe

Zespoły opracowują szkic systemu obejmujący:

- politykę innowacji,
- dwa cele innowacyjne,
- jedną inicjatywę innowacyjną,
- jeden wskaźnik oceny,
- jedno działanie doskonalące.

Produkt: mapa systemu zarządzania innowacjami organizacji

FAZA CHECK (ISO 56001: rozdz. 9.)

Ćwiczenie 5. Audyt systemu zarządzania innowacjami

Powiązanie z ISO: pkt 9.2

Cele szczegółowe

Student:

- stosuje listę pytań audytowych SZI,
- identyfikuje niezgodności.

Przebieg

Metody: symulacja audytu, lista pytań audytowych

Zadanie

1. Przeprowadzenie audytu projektu SZI.
2. Identyfikacja niezgodności.
3. Sformułowanie wniosków audytowych.

Produkt: raport z audytu

FAZA ACT (ISO 56001: pkt 9.3 i 10.)

Ćwiczenie 6. Symulacja przeglądu zarządzania

Cele szczegółowe

Student:

- interpretuje wyniki funkcjonowania SZI,
- formułuje decyzje doskonalące.

Przebieg

Metody: symulacja posiedzenia kierownictwa, dyskusja moderowana

Zadanie

Na podstawie wyników audytu zespół:

1. ocenia skuteczność SZI,
2. wskazuje działania doskonalące,
3. formułuje decyzje kierownictwa.

Produkt: protokół przeglądu zarządzania

Metody dydaktyczne

W realizacji ćwiczeń wykorzystano metody aktywizujące studentów, w szczególności:

- studium przypadku,
- pracę zespołową,
- warsztat projektowy,
- symulację audytu,
- symulację przeglądu zarządzania,
- dyskusję moderowaną.

Dobór metod podporządkowano rozwijaniu kompetencji aplikacyjnych w zakresie systemowego zarządzania innowacjami.

Środki dydaktyczne

W procesie realizacji ćwiczeń wykorzystano:

- karty pracy SZI,
- opisy studiów przypadku,
- schemat struktury ISO 56001,
- listy pytań audytowych,
- narzędzia cyfrowego wsparcia kształcenia (m.in. MS Teams, Kahoot),
- tablicę.

Weryfikacja efektów uczenia się

Weryfikacja efektów uczenia się jest realizowana poprzez:

- obserwację pracy zespołowej studentów,
- ocenę kart pracy,
- ocenę projektu systemu,
- ocenę raportu audytowego,
- ocenę udziału w symulacji przeglądu zarządzania.

Literatura:

ISO 56001:2024 Innovation management system – Requirements.

W realizacji ćwiczeń wykorzystano wymagania normy ISO 56001:2024 [10].

Przedstawione autorskie konspekty wykładów i ćwiczeń stanowią próbę metodycznego przełożenia wymagań normy ISO 56001 na proces kształcenia w obszarze zarządzania innowacjami. Zaprojektowany układ zajęć zachowuje spójność z logiką systemów zarządzania, strukturą *High-Level Structure* oraz cyklem *Plan-Do-Check-Act*, co umożliwi studentom nie tylko poznanie założeń systemowego zarządzania innowacjami, lecz również rozwijanie kompetencji jego praktycznego zastosowania.

Zaproponowane rozwiązanie ma charakter modułowy i adaptacyjny, dzięki czemu może być implementowane w różnych programach kształcenia na kierunku zarządzanie oraz modyfikowane w zależności od profilu studiów. Jednocześnie należy podkreślić, że przedstawiona koncepcja wymaga dalszej weryfikacji empirycznej w zróżnicowanych warunkach dydaktycznych, co wyznacza kierunek przyszłych badań nad efektywnością dydaktycznej implementacji standardów z rodziny ISO 56000.

5. Podsumowanie

W warunkach rosnącej złożoności i niepewności otoczenia gospodarczego systemowe podejście do zarządzania innowacjami nabiera kluczowego znaczenia zarówno w praktyce organizacyjnej, jak i w kształceniu menedżerskim. Analiza normy ISO 56001:2024 pozwala stwierdzić, że stanowi ona spójne i kompatybilne z innymi standardami systemowymi ramy organizacyjne wspierające systemowe zarządzanie innowacjami.

Cel rozdziału, polegający na analizie wymagań ISO 56001:2024 oraz opracowaniu koncepcji ich dydaktycznej implementacji w ramach przedmiotu zarządzanie innowacjami, został osiągnięty. W wyniku przeprowadzonych badań opracowano ramowe konspekty wykładów i ćwiczeń operacjonalizujące wymagania normy w procesie dydaktycznym. Zaproponowane rozwiązania umożliwiają kształtowanie u studentów praktycznych kompetencji w zakresie systemowego podejścia do zarządzania innowacjami oraz lepsze powiązanie treści przedmiotowych z aktualnymi standardami zarządzania.

Wkład opracowania ma przede wszystkim charakter metodyczno-aplikacyjny i polega na przeniesieniu wymagań normy ISO 56001:2024 na grunt dydaktyki akademickiej oraz uporządkowaniu sposobów ich implementacji w procesie kształcenia na kierunku *zarządzanie*. Uzyskane wyniki wskazują, że integracja podejścia systemowego do innowacji z programem przedmiotu może stanowić istotny element podnoszenia jakości kształcenia menedżerskiego.

Zaproponowane konspekty należy traktować jako rozwiązania pilotażowe, które powinny podlegać dalszej weryfikacji empirycznej i doskonaleniu w kolejnych cyklach dydaktycznych. Ograniczeniem opracowania jest jego koncepcyjny charakter oraz brak długookresowej walidacji w zróżnicowanych warunkach organizacyjnych i edukacyjnych.

Kierunki dalszych badań powinny obejmować w szczególności empiryczną ocenę efektywności zaproponowanych rozwiązań dydaktycznych, analizę poziomu kompetencji innowacyjnych studentów kształconych z wykorzystaniem podejścia systemowego oraz badania nad integracją ISO 56001 z innymi standardami zarządzania w programach studiów.

Literatura

- [1] 2017 International Annual Conference of the American Society for Engineering Management, ASEM 2017.
- [2] 6th International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2017 (2019) Springer Proceedings in Business and Economics.
- [3] Ahuja S., Mantri A., Designing and implementing an innovation management system in young academic institutions using agile methodology (2015) Achieving Enterprise Agility through Innovative Software Development, pp. 17-35.
- [4] Bashmakov A.I., Popov V.V., Zhedyaevskii D.N., Chikichev D.N., Voyakin E.A., Generic heuristic of innovation management from generating ideas to commercialization, European Research Studies Journal, 18 (4), 2015, pp. 47-56.
- [5] Carter N., Bryant-Lukosius D., DiCenso A., Blythe J., Neville A.J., The use of triangulation in qualitative research. Number 5/September 2014, 41(5), 2014, pp. 545-547.
- [6] Denzin N.K., The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, McGraw-Hill, New York 1978.
- [7] Georghiou T., A cross-section of innovation leadership – The case of University of Ruse, Bulgaria Innovation Leadership in Practice: How Leaders Turn Ideas into Value in a Changing World, 2023, pp. 259-282.
- [8] Hyland J., Karlsson M., Bessant J., Kihlander I., Kristiansen J.N., Magnusson M., Changing the dynamics and impact of innovation management: a systems approach and the ISO standard, 2022, pp. 371-388.
- [9] International Standardisation Organisation 56000. Innovation management – Fundamentals and vocabulary. 2025.
- [10] International Standardisation Organisation 56001. Innovation management system – Requirements. 2024.
- [11] International Standardisation Organisation 56002. Innovation management – Innovation management system – Guidance. 2019.
- [12] May-Boroda G., Gorbunov A., Gorbunova M., Intellectual potential as a foundation of innovative development of socio-economic systems. In: Institute of Scientific Communications Conference. Cham: Springer International Publishing, 2019, p. 1419-1426.
- [13] Mogas J., Palau R., Fuentes M., Cebrián G., Smart schools on the way: How school principals from Catalonia approach the future of education within the fourth industrial revolution, Learning Environments Research, 25 (3), 2022, pp. 875-893.
- [14] Morel L., Claire J., Innovation management: a new serious game aligned with ISO 56002:2019 – Innovation Management System, Proceedings of the 23rd International Conference on Engineering and Product Design Education, E and PDE 2021.
- [15] Patton M.Q., Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. Health services research, 34(5 Pt 2), 1999, pp. 1189-1208.

- [16] Podręcznik Oslo 2018. Zalecenia dotyczące pozyskiwania, prezentowania i wykorzystywania danych z zakresu innowacji. Pomiar działalności naukowo-technicznej i innowacyjnej, Wydanie 4, GUS, Warszawa–Szczecin 2020.
- [17] Roach D.C., Is It Time to Reassess the Front-End Innovation Approach?, *IEEE Engineering Management Review*, 48 (1), art. no. 8957133, 2020, pp. 10-13.
- [18] Romero-Suárez P.L., Navarro M.M., Indicators for the self-assessment of the scientist university observatories, *Universidad y Sociedad*, 15 (1), 2023, pp. 419-428.
- [19] Rudskaia I., Rodionov D., The concept of total innovation management as a mechanism to enhance the competitiveness of the national innovation system, *ACM International Conference Proceeding Series*, 2018, pp. 246-251.
- [20] Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo PWN SA, Warszawa 2016.
- [21] Tidd J., Bessant J.R., *Strategic innovation management*. John Wiley & Sons 2014.
- [22] Tidd J., Bessant J.R., *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- [23] Trott P., *Innovation management and new product development*. Pearson Education Limited, 2017.
- [24] Vasell J., Nilsson S., KTH global development hub: developing an innovation management system for global sustainable development, *Changing the dynamics and impact of innovation management: A systems approach and the ISO standard*, 2022, pp. 177-196.

Bliskość międzyorganizacyjna i wzajemne zaufanie jako determinanty benchmarkingu sieciowego

(Magdalena SZYDEŁKO*)

1. Wprowadzenie

Benchmarking sieciowy przedsiębiorstw stanowi relatywnie nowy i poznawczo istotny obszar badawczy, szczególnie w świetle współcześnie akcentowanego w naukach o zarządzaniu paradygmatu sieci międzyorganizacyjnych.

Obecność paradygmatu sieciowego w zarządzaniu potwierdza liczna i wciąż rosnąca liczba badaczy podejmujących problematykę wpływu sieci na przedsiębiorstwa, uwarunkowań ich działania w strukturach sieciowych, a także struktur, pozycji i ról pełnionych przez uczestników sieci [7, s. 3-6; 31, s. 139; 25, s. 939-940; 11, s. 150-151].

Kształtowanie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw na podstawie struktur sieciowych stwarza nie tylko możliwość generowania wartości dodanej przejawiającej się m.in. wzrostem efektywności działania oraz ograniczeniem poziomu ryzyka i niepewności, lecz także sprzyja procesom uczenia się od innych uczestników sieci. W konsekwencji w literaturze przedmiotu są podejmowane próby integrowania koncepcji benchmarkingu z paradygmatem sieciowym.

Bliskość międzyorganizacyjna sprzyja intensyfikacji interakcji pomiędzy podmiotami współpracującymi w sieci, ułatwiając komunikację, transfer wiedzy oraz procesy wspólnego i wzajemnego uczenia się. Z kolei wzajemne zaufanie pełni funkcję mechanizmu redukującego niepewność i ryzyko związane z podejmowaniem współpracy międzyorganizacyjnej, co sprzyja większej otwartości partnerów na wymianę danych i informacji oraz dzielenie się dobrymi praktykami. Czynniki te nabierają szczególnego znaczenia w kontekście działań ukierunkowanych na porównywanie i adaptowanie dobrych praktyk organizacyjnych. Ten proces można nazwać benchmarkingiem realizowanym w ramach sieci współpracujących przedsiębiorstw. W warunkach rozwijających się struktur sieciowych bliskość oraz zaufanie mogą zatem stanowić istotne determinanty sprzyjające rozwojowi benchmarkingu sieciowego.

* dr Magdalena Szydełko, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: mszydel@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-9661-3519

Celem rozdziału jest teoretyczne wyjaśnienie roli bliskości międzyorganizacyjnej i wzajemnego zaufania jako mechanizmów redukujących niepewność w relacjach międzyorganizacyjnych oraz określenie ich znaczenia dla rozwoju benchmarkingu sieciowego. Podjęta problematyka i postawiony cel zdeterminowały wybór takich metod badawczych, jak przegląd źródeł literaturowych i wnioskowanie dedukcyjne, zatem rozdział ma charakter przeglądo-teoretyczny.

2. Kierunki rozwoju benchmarkingu i istota benchmarkingu sieciowego

Benchmarking odnosi się do „gromadzenia informacji o tym, co inni robią, zazwyczaj po to, by ocenić, czy przedsiębiorstwo działa efektywnie oraz zidentyfikować obszary wymagające doskonalenia” [27, s. 352]. Przegląd definicji benchmarkingu prezentowanych w literaturze upoważnia do stwierdzenia, że nie ma jednolitego stanowiska w kwestii uznania go za metodę, proces, technikę, instrument lub narzędzie [16, s. 19; 17, s. 83; 30, s. 137-139]. Cechą wspólną definicji benchmarkingu są: „ciągłość procesu, konfrontacja efektywności oraz działania dostosowawcze” [15, s. 197].

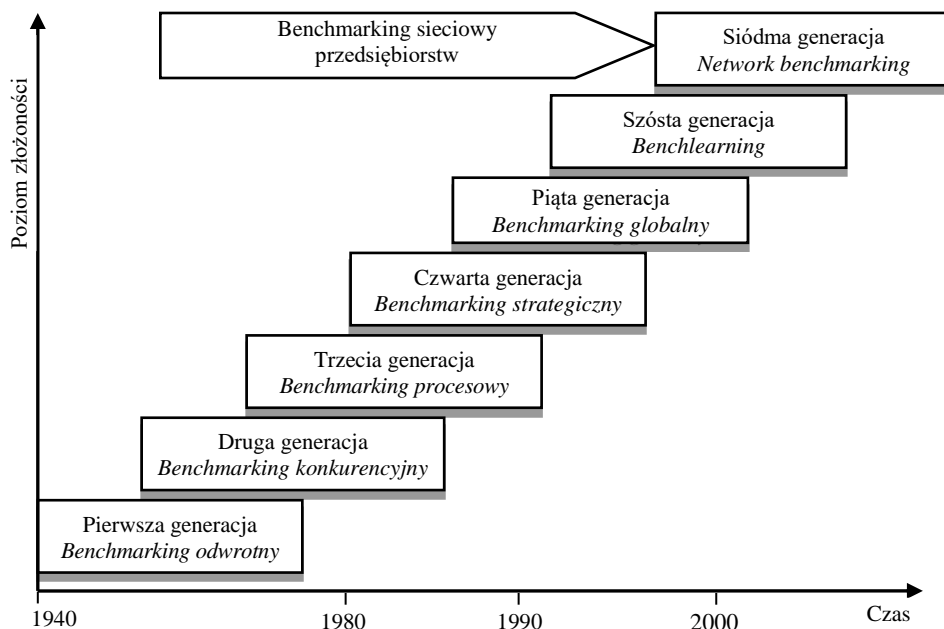
Benchmarking w ujęciu ogólnym stanowi integralny element koncepcji ciągłego doskonalenia organizacji. Istotą tego podejścia jest twórcze usprawnianie działalności przedsiębiorstwa poprzez uczenie się od innych podmiotów oraz wykorzystywanie ich doświadczeń, które są uznawane za najlepsze praktyki w danym obszarze funkcjonowania. W ujęciu bardziej szczegółowym benchmarking można rozumieć jako proces realizowany zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, polegający na pomiarze procesów oraz porównywaniu własnych wyników i stosowanych rozwiązań z najlepszymi praktykami identyfikowanymi wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu. Końcowym etapem tego procesu jest twórcza adaptacja rozwiązań uznanych za wzorcowe, umożliwiająca osiągnięcie zamierzonych celów przy jednoczesnym unikaniu skutków o charakterze antykonkurencyjnym. Skuteczność benchmarkingu w dużej mierze zależy od zdolności organizacji do pozyskiwania, przetwarzania oraz wykorzystywania danych i informacji [33, s. 33].

W literaturze dotyczącej benchmarkingu często pojawia się pojęcie „najlepszych praktyk”. Jak zauważa T. Wireman [37, s. 35-36], nie jest jednoznaczne, czy określenie to odnosi się do działań najbardziej wydajnych, najbardziej efektywnych kosztowo, zorientowanych na obsługę klienta czy też po prostu najbardziej korzystnych z punktu widzenia organizacji. Autor ten podkreśla jednak, że najlepsze praktyki należy rozumieć jako rozwiązania sprawdzone w innych organizacjach, możliwe do empirycznego potwierdzenia oraz przynoszące pozytywne rezultaty.

Analizując kierunki rozwoju benchmarkingu, warto odwołać się do poglądów B. Andersena [2, s. 215-216], który wskazuje na wyraźne przesunięcie zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania z benchmarkingu wewnętrznego w kierunku benchmarkingu zewnętrznego. Jednocześnie obserwuje się zmianę akcentu z benchmarkingu skoncentrowanego na wynikach na benchmarking o charakterze strategicznym oraz procesowym.

Rozważając dalsze kierunki rozwoju benchmarkingu, warto zwrócić uwagę na pojęcia „benchlearning” [zob. 8, s. 25; 12, s. 1; 18, s. 214; 2, s. 216; 17, s. 90] oraz „network benchmarking” [zob. 18, s. 214; 17, s. 90], które coraz częściej pojawiają się w piśmiennictwie krajowym i zagranicznym. W literaturze pojęcie „benchlearning” funkcjonuje czasem jako synonim tradycyjnego benchmarkingu lub jako jego nowa generacja, wynikająca z integracji podejścia benchmarkingowego z koncepcją organizacji uczącej się [12, s. 1]. W niektórych opracowaniach benchlearning jest traktowany jako etap procesu benchmarkingu, umieszczony pomiędzy identyfikacją luk benchmarkingowych a wdrażaniem zmian – etap ten autorzy określili mianem „benchaction” [8, s. 25]. Ponadto niektórzy autorzy wskazują, że benchlearning w porównaniu z tradycyjnym benchmarkingiem ma charakter bardziej zorientowany na wzajemne uczenie się [23, s. 176].

Wskazane dwa kierunki rozwoju benchmarkingu stanowią asumpt do zaprezentowania ujęcia graficznego generacji benchmarkingu. Na rysunku 1. przedstawiono ewolucję benchmarkingu w postaci siedmiu generacji.



Rys. 1. Benchmarking sieciowy przedsiębiorstw na tle generacji benchmarkingu
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [36, s. 36-38; 1, s. 227; 18, s. 214; 30, s. 178].

Poszczególne generacje benchmarkingu odznaczają się zróżnicowanym stopniem złożoności. W odniesieniu do pierwotnego modelu zaproponowanego przez G.H. Watsona w 1993 roku w późniejszych opracowaniach wyodrębniono dodatkowo szóstą oraz siódmą generację benchmarkingu, które są określane odpowiednio jako benchlearning oraz benchmarking sieciowy. Pierwsze pięć generacji – od benchmarkingu odwrotnego po benchmarking globalny – zostało szeroko omówione w literaturze przedmiotu [zob. np.: 18, s. 214-216; 17, s. 89-90]. Na potrzeby niniejszego rozdziału szczególną uwagę poświęcono jednemu z wariantów siódmej generacji, tj. benchmarkingowi sieciowemu przedsiębiorstw, który stanowi przedmiot dalszej analizy.

W literaturze podkreśla się, że istotę benchmarkingu dobrze oddaje stwierdzenie, zgodnie z którym „ci, którzy polegają wyłącznie na sobie, są skazani na wieczne wyważanie otwartych drzwi, zamiast uczyć się i korzystać z postępów innych” [3, s. 15]. Pogląd ten nabiera szczególnego znaczenia w kontekście relacji międzyorganizacyjnych, które coraz częściej przyjmują formę sieci organizacyjnych. Pojęcie sieci międzyorganizacyjnej nie jest jednak w literaturze jednoznacznie zdefiniowane, co powoduje, że w opracowaniach naukowych funkcjonują różne sposoby jego interpretacji. W ujęciu ogólnym termin „sieć” odnosi się do „dwóch lub większej liczby organizacji zaangażowanych w długoterminowe relacje” [34, s. 37]. Z kolei w węższym znaczeniu sieć międzyorganizacyjna oznacza zbiór w znacznym stopniu autonomicznych podmiotów, zróżnicowanych sektorem i geograficznie, powiązanych relacjami współpracy ukierunkowanej na osiągnięcie wspólnych korzyści [21, s. 55]. Sieci organizacyjne umożliwiają tworzenie i rozwój wiedzy, która może być przekazywana i współdzielona między ich uczestnikami, co wpływa na innowacyjność oraz wyniki osiągane przez organizacje [20, s. 130]. W tym kontekście benchmarking sieciowy można postrzegać jako bardziej zaawansowaną formę benchmarkingu, gdyż obejmuje on nie pojedynczą organizację, lecz całą sieć współpracujących podmiotów. Niewątpliwie sieciowy charakter powiązań przedsiębiorstw, o różnym stopniu formalizacji, sprzyja realizacji poszczególnych etapów benchmarkingu zewnętrznego w ramach struktur sieciowych. Ich przykładami są: klastry, alianse strategiczne, sieci łańcucha dostaw, sieci innowacji, centra zaawansowanych technologii, platformy i sieci technologiczne, konsorcja przedsiębiorstw i jednostek B+R oraz parki technologiczne i przemysłowe.

3. Bliskość międzyorganizacyjna i wzajemne zaufanie w strukturach sieciowych: znaczenie dla benchmarkingu sieciowego

W kontekście podjętej problematyki na szczególną uwagę zasługują kategorie bliskości międzyorganizacyjnej i zaufania, które stanowią istotne determinanty

kształtowania relacji w strukturach sieciowych. Uwzględnienie tych czynników pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy ograniczania niepewności towarzyszącej współpracy między organizacjami. W tym ujęciu bliskość oraz wzajemne zaufanie mogą być postrzegane jako elementy sprzyjające rozwojowi benchmarkingu sieciowego, będącego jedną z zaawansowanych form benchmarkingu zewnętrznego.

Koncepcja bliskości stanowi jeden z aktualnych i perspektywicznych obszarów badań w naukach o zarządzaniu i jakości. Samo pojęcie bliskości jest powszechnie używane w języku potocznym i rozumiane intuicyjnie, jednak jego precyzyjne zdefiniowanie jest trudne ze względu na abstrakcyjny charakter oraz subiektywną percepcję tego pojęcia. W naukach społecznych bliskość w najprostszej postaci odzwierciedla podobieństwo relatywnie niezależnych organizacji [13, s. 55]. W naukach o zarządzaniu i jakości, stosując kryterium pochodzenia stron relacji, bliskość dzieli się na wewnętrzną i zewnętrzną. Bliskość wewnętrzna odnosi się do stopnia podobieństwa między pracownikami w obrębie jednej organizacji, natomiast bliskość zewnętrzna, czyli międzyorganizacyjna, opisuje dystans między organizacjami determinowany np. przez odległość geograficzną, kulturę organizacyjną lub poziom rozwoju technologicznego. Bliskość zewnętrzna jest zatem kategorią wielowymiarową i nie należy jej utożsamiać wyłącznie z koncentracją przestrzenną (bliskością geograficzną) [32, s. 69]. Bliskość odnosi się zarówno do przestrzeni fizycznej, jak i relacji psychicznych i społecznych, podzielanych wartości kulturowych i podobieństwa instytucjonalnych warunków działania.

Pojęcie bliskości jest wykorzystywane do wyjaśniania takich zjawisk, jak na przykład: tworzenie oraz transfer wiedzy i technologii, międzyorganizacyjne uczenie się, kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych, integracja łańcuchów dostaw, rozwój innowacji, dyfuzja najlepszych praktyk, koordynacja działań w sieciach organizacyjnych oraz rozwój współpracy w klastrach i w ramach partnerstw strategicznych.

W literaturze podkreśla się, że bliskość międzyorganizacyjna przyczynia się w szczególności do [6, s. 17; 28, s. 54; 14, s. 71; 5, s. 120-121]:

- ograniczania ryzyka zachowań oportunistycznych,
- zwiększania otwartości informacyjnej między uczestnikami sieci,
- usprawnienia procesów tworzenia, transferu oraz absorpcji wiedzy,
- podnoszenia efektywności współdziałania w ramach relacji międzyorganizacyjnych.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań nad kategorią bliskości w kontekście benchmarkingu sieciowego jest przedstawienie jednej z jej klasyfikacji, określanej w literaturze jako pięciowymiarowy model bliskości. Jego autorem jest R.A. Boschma, który wyróżnił pięć podstawowych form (wymiarów) bliskości: geograficzną, społeczną, organizacyjną, instytucjonalną i poznawczą.

W tabeli 1. zaprezentowano charakterystykę poszczególnych wymiarów bliskości w kontekście relacji zachodzących w sieciach międzyorganizacyjnych.

Tabela 1. Wymiary bliskości w sieciach międzyorganizacyjnych

Wymiary bliskości	Charakterystyka
Bliskość geograficzna	Odnosi się do przestrzennej odległości pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w sieci międzyorganizacyjnej. Może być ona rozpatrywana zarówno w ujęciu bezwzględnym, wyrażonym fizyczną odległością między podmiotami, jak i w ujęciu względnym, związanym z koncentracją organizacji w określonym obszarze gospodarczym lub regionie.
Bliskość społeczna	<p>Nawiązuje do koncepcji osadzenia społecznego, która opiera się na założeniach, iż interakcje gospodarcze są zanurzone w relacjach społecznych oraz obydwie te kategorie wpływają na siebie. Jeśli przedstawiciele organizacji uczestniczących w sieci łączą relacje interpersonalne (np. więzi rodzinne, przyjaźń), wspólne doświadczenia w przeszłości lub wspólnie realizowane działania, to można przyjąć a priori, że są minimalizowane:</p> <ul style="list-style-type: none"> • opór wobec podejmowania współpracy i realizowania wspólnych projektów (np. projektu benchmarkingowego), • ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych, • niechęć wobec stosowania mechanizmów koordynacji oraz przepływów informacji.
Bliskość organizacyjna	Oznacza stopień podobieństwa warunków działania organizacji uczestniczących w sieci, definiowany przez relacje hierarchiczne, informacyjne lub funkcjonalne. Zakłada się, że dwóch lub więcej uczestników, których warunki organizacyjne są podobne, będzie bardziej otwartych na współpracę, komunikację i międzyorganizacyjne uczenie się, niż podmioty funkcjonujące w zupełnie innych uwarunkowaniach organizacyjnych. Na poziom bliskości organizacyjnej zewnętrznej ma również wpływ członkostwo w tych samych organizacjach: filantropijnych, stowarzyszeniach branżowych, izbach handlowych lub formalnych alian-sach.
Bliskość instytucjonalna	Opisuje stopień podobieństwa organizacji w zakresie warunków instytucjonalnych, w jakich funkcjonują. Oznacza to, że podmioty działają w podobnym otoczeniu formalnym (np. te same przepisy prawa, organy regulacyjne i systemy sądownictwa) oraz nieformalnym (np. podobne normy kulturowe, przyjęte zwyczaje i sposoby postępowania). Wysoki poziom bliskości instytucjonalnej ułatwia współpracę i wymianę informacji między organizacjami, ponieważ uczestnicy sieci operują w podobnych ramach regulacyjnych i kulturowych, co zmniejsza ryzyko nieporozumień i sprzyja efektywności interakcji.
Bliskość poznawcza	Oznacza stopień podobieństwa wiedzy, kompetencji oraz doświadczeń technologicznych organizacji uczestniczących w danej sieci. Odnosi się ona do sytuacji, w której podmioty dysponują zbliżonym zasobem wiedzy oraz podobnym sposobem jej interpretowania. Przyjmuje się, że im większe jest to podobieństwo, tym łatwiejsza staje się komunikacja między organizacjami, a także proces wymiany i przyswajania wiedzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4, s. 71; 32, s. 69-70].

Należy zauważyć, że między opisanymi wymiarami bliskości występują niejasne granice, szczególnie między wymiarami: społecznym i instytucjonalnym, społecznym i organizacyjnym oraz instytucjonalnym i organizacyjnym. Zgadzać się z W. Czakonem [6, s. 16], można stwierdzić, że bliskość nie jest stała, lecz ewoluuje w trakcie funkcjonowania relacji.

Optymalny poziom bliskości międzyorganizacyjnej we wszystkich wymiarach – geograficznym, społecznym, organizacyjnym, instytucjonalnym i poznawczym – jest jednym z kluczowych czynników wspierających rozwój benchmarkingu sieciowego.

Osiągnięcie celów i efektów tego rodzaju benchmarkingu, uwzględniając wielowymiarową bliskość w fazach inicjacji, realizacji oraz zakończenia procesu uczenia się od innych, wymaga odpowiedniego dostosowania i konfiguracji wszystkich jego wymiarów. Zgodnie z koncepcją R.A. Boschmy [4, s. 65], optymalna konfiguracja typów bliskości polega na zapewnieniu odpowiedniej struktury i natężenia powiązań między wymiarami. Struktura ta powinna odzwierciedlać zarówno wzajemne interakcje i sprzężenia między wymiarami, jak i spodziewane korzyści, które uczestnicy sieci planują osiągnąć dzięki współpracy benchmarkingowej (partnerstwu benchmarkingowemu). Określenie właściwego poziomu bliskości między uczestnikami sieci sprzyjającego efektywności benchmarkingu sieciowego jest zadaniem trudnym ze względu na:

- dynamiczny charakter bliskości,
- zróżnicowanie struktur sieciowych,
- brak rozwiązań metodycznych,
- uznanie kategorii bliskości za paradoks w naukach o zarządzaniu i jakości.

W literaturze pojęcie optymalizacji bliskości międzyorganizacyjnej odnosi się do dążenia stron współpracujących do zwiększania stopnia powiązań i zbieżności ich działań. Warto jednak zaznaczyć, że badania wskazują na istnienie pewnego progu, powyżej którego dalsze zwiększanie poziomu bliskości może prowadzić do efektów przeciwnych od zamierzonych, a zjawisko to określa się mianem „paradoksu bliskości”. Wpływ bliskości na sprawność działania i współpracę, w szczególności w kontekście procesów innowacyjnych, nie przebiega w sposób liniowy, tzn. w wielu przypadkach zależność między efektywnością współpracy a poziomem bliskości przyjmuje kształt odwróconej litery „U” [5, s. 120-121].

W literaturze przedmiotu i w praktyce gospodarczej oprócz bliskości wskazuje się zaufanie jako jeden z najistotniejszych elementów stabilizujących i zapewniających rozwój układów współpracy międzyorganizacyjnej [29, s. 201; 22, s. 240]. W rozważaniach z zakresu relacji międzyorganizacyjnych i benchmarkingu sieciowego zyskuje szczególne miejsce. Jest uważane za jeden z głównych czynników wpływających na podjęcie decyzji o dzieleniu się z kimś wiedzą [19, s. 37; 24, s. 38].

W literaturze przedmiotu można wyróżnić nurt określany jako zarządzanie zaufaniem lub zarządzanie przez zaufanie [zob. 10], który zyskuje coraz większe znaczenie w badaniach nad współpracą międzyorganizacyjną. Koncepcja ta zakłada, że zaufanie nie jest jedynie konsekwencją relacji, lecz może być traktowane jako czynnik aktywnie kształtowany i zarządzany w celu zwiększenia efektywności współpracy. W ujęciu tym przedsiębiorstwa, świadomie budując wzajemne zaufanie, mogą minimalizować ryzyko działań oportunistycznych, usprawniać przepływ informacji, a także stwarzać warunki sprzyjające tworzeniu i wymianie wiedzy w ramach sieci międzyorganizacyjnych. Zaufanie w relacjach między przedsiębiorstwami należy do społecznych aspektów działalności gospodarczej [32, s. 71]. Stanowi ono fundament skutecznego i efektywnego benchmarkingu sieciowego, gdyż umożliwia swobodną wymianę informacji, dzielenie się wiedzą oraz wspólne podejmowanie decyzji strategicznych bez obawy o zachowania oportunistyczne. W literaturze podkreśla się, że wysoki poziom wzajemnego zaufania redukuje niepewność wynikającą z różnic w kulturze organizacyjnej, poziomie technologii i strukturze instytucjonalnej partnerów sieci, co sprzyja osiągnięciu przewagi konkurencyjnej całej sieci. Ponadto zaufanie pozwala uczestnikom sieci budować długotrwałe relacje o charakterze współpracy strategicznej, w których procesy uczenia się od innych podmiotów (partnerów) są bardziej efektywne. W kontekście wielowymiarowej bliskości międzyorganizacyjnej, zaufanie wzmacnia zarówno wymiar poznawczy – poprzez ułatwienie absorpcji i adaptacji wiedzy, jak i wymiar społeczny – poprzez rozwój relacji interpersonalnych i kultury współpracy w sieci. Dzięki temu przedsiębiorstwa uczestniczące w benchmarkingu sieciowym mogą nie tylko usprawniać własne procesy operacyjne, lecz także wspólnie generować innowacje i kreować wartość dodaną w całej strukturze sieciowej.

W literaturze dotyczącej relacji międzyorganizacyjnych występują trzy podejścia do wyjaśnienia istoty zaufania:

- zgodnie z pierwszym zaufanie jest oparte na przewidywalności zachowań partnerów i wyników wspólnego działania oraz na określonych formalnych elementach współpracy [35, s. 409-412],
- w drugim podejściu podkreśla się, że zaufanie jest konsekwencją dobrej woli partnerów i jest rozumiane jako „wiara jednego podmiotu w to, że druga strona relacji będzie działać w sposób przynoszący pozytywne rezultaty, a także nie dokona nieoczekiwanych przedsięwzięć mogących mieć negatywny wpływ na jego wyniki” [29, s. 202, 204],
- w trzecim ujęciu zaufanie pojawia się w warunkach występowania zależności między ufającym a powiernikiem mającej znamiona ryzyka i niepewności, dlatego można je nazwać „ukierunkowaną relacją między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym A (*truster*), a druga powiernikiem B (*trustee*)” [9, s. 36].

Zaufanie pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w strukturach sieciowych stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących rozwój benchmarkingu sieciowego. Współpraca oparta na wymianie danych, informacji oraz wiedzy dotyczącej najlepszych praktyk wymaga bowiem odpowiedniego poziomu otwartości relacyjnej, której fundamentem jest wzajemne zaufanie uczestników sieci. Kategoria ta pełni funkcję mechanizmu stymulującego podejmowanie inicjatyw partnerskich oraz sprzyja utrwalaniu i pogłębianiu relacji w procesie benchmarkingu pomiędzy współpracującymi podmiotami. W literaturze podkreśla się, że wysoki poziom zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych zwiększa elastyczność współdziałania oraz ogranicza konieczność stosowania formalnych instrumentów kontroli. Zaufanie opiera się na przekonaniu uczestników relacji, że partnerzy będą realizować uzgodnione działania w sposób rzetelny i przewidywalny, nawet w warunkach ograniczonej możliwości bezpośredniego monitorowania ich zachowań.

W świetle przywołanych podejść nadal aktualne jest stwierdzenie, iż relacje międzyorganizacyjne oparte na zaufaniu rozumianym jako dobra wola przedsiębiorstw partnerskich są mniej sformalizowane, a pewność stron co do wzajemnego zaangażowania i chęci wspólnego działania tworzy solidny fundament dla satysfakcjonującej obydwie strony współpracy [26, s. 121-122]. Przeciwnieństwo zaufania w benchmarkingu sieciowym stanowią zachowania oportunistyczne, które charakteryzuje nieuczciwość w stosunku do partnera. Brak uczciwości przejawia się w naruszaniu kodeksu zasad obowiązujących w przedmiotowym przedsięwzięciu i stosowaniu podstępów wobec benchmark-partnera w celu osiągnięcia jednostronnych korzyści.

4. Podsumowanie

Rozdział poświęcono analizie roli bliskości międzyorganizacyjnej i wzajemnego zaufania w strukturach sieciowych oraz ich wpływowi na rozwój benchmarkingu sieciowego. Zidentyfikowano, że wielowymiarowa bliskość – obejmująca aspekty geograficzne, społeczne, organizacyjne, instytucjonalne i poznawcze – stanowi istotny mechanizm redukujący niepewność w relacjach między przedsiębiorstwami. Bliskość sprzyja poprawie przepływu informacji, wspiera procesy tworzenia, transferu i absorpcji wiedzy oraz zwiększa efektywność współdziałania w ramach sieci. Jednocześnie zaznaczono, że jej poziom nie jest stały, ulega zmianom w czasie, a nadmierna intensyfikacja powiązań może prowadzić do efektów odwrotnych, co opisuje tzw. paradoks bliskości.

Ponadto omówiono znaczenie zaufania jako fundamentu relacji międzyorganizacyjnych, który umożliwia otwartą wymianę informacji, minimalizuje ryzyko zachowań oportunistycznych i tworzy warunki sprzyjające efektywnemu uczeniu się w sieci poprzez benchmarking sieciowy. Zaufanie jest postrzegane zarówno

jako konsekwencja dotychczasowej współpracy, jak i czynnik aktywnie kształtowany w celu zwiększenia skuteczności partnerstw sieciowych. Podkreślono, że jego wysoki poziom pozwala na elastyczne współdziałanie, redukuje konieczność formalnej kontroli i wspiera długotrwałe relacje, dzięki którym uczestnicy sieci mogą skuteczniej realizować proces benchmarkingu sieciowego, dzielić się wiedzą o najlepszych praktykach oraz wspólnie podnosić efektywność operacyjną i innowacyjność całej struktury sieciowej.

Należy zatem stwierdzić, że odpowiednio zarządzana bliskość międzyorganizacyjna i wzajemne zaufanie stanowią kluczowe determinanty nie tylko skutecznej współpracy przedsiębiorstw w sieciach w różnych obszarach, ale także skutecznej i efektywnej realizacji benchmarkingu sieciowego, umożliwiając sprawną wymianę wiedzy, informacji o najlepszych praktykach oraz wspólne uczenie się w ramach struktur międzyorganizacyjnych.

Literatura

- [1] Ahmed P.K., Rafiq M., Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis, *Benchmarking for Quality Management&Technology*, vol. 5(3), 1998, s. 225-242.
- [2] Andersen B., Benchmarking, [w:] *Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach*, red. A. Rolstadås, Springer, Dordrecht 1995.
- [3] Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
- [4] Boschma R.A., Proximity and Innovation – a Critical Assessment, *Regional Studies*, vol. 39, iss. 1, 2005, s. 61-74.
- [5] Boschma R.A., Frenken K., The Spatial Evolution of Innovation Networks: a Proximity Perspective, [w:] *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*, red. R.A. Boschma, R. Martin, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 2010.
- [6] Czakon W., Hipoteza bliskości, *Przegląd Organizacji*, nr 9, 2010, s. 16-20.
- [7] Czakon W., Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu, *Przegląd Organizacji*, nr 11, 2011, s. 3-6.
- [8] Freytag V.P., Hollensen S., The process of benchmarking, benchlearning and benchaction, *The TQM Magazine*, vol. 13(1), 2001, s. 25-33.
- [9] Grudzewski W.M. i in., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- [10] Grudzewski W.M. i in., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie: koncepcja, narzędzia, zastosowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [11] Guercini S., La Rocca A., Perna A., The IMP research on business networks: a systematic literature review and research agenda, *Italian Journal of Marketing*, vol. 2024, 2024, s. 149-175.
- [12] Karlöf B., Lundgren K., Froment M.E., *Benchlearning: Good Examples as a Lever for Development*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- [13] Klimas P., *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.

- [14] Knoben J., Oerlemans L.A.G., Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review, *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, iss. 2, 2006, s. 71-89.
- [15] Kołodziejczuk B., Szydełko M., Benchmarking w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 442, 2016, s. 194-202.
- [16] Kowalak R., Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa, *Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław 2009.
- [17] Kuźmich K.A., Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią, *Wolters Kluwer*, Warszawa 2015.
- [18] Kyrö P., Revising the concept and forms of benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 10(3), 2003, s. 210-225.
- [19] Levin D.Z. i in., *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*, [w:] *Creating Value with Knowledge: Insights from the IBM Institute for Business Value*, red. E.L. Lesser, L. Prusak, Oxford University Press, Oxford 2004.
- [20] Marchiori D., Franco M., Knowledge transfer in the context of inter-organizational networks: Foundations and intellectual structures, *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 5, no. 2, 2020, s. 130-139.
- [21] Miles R.E., Snow Ch.C., Causes of Failure in Network Organizations, *California Management Review*, vol. 34(4), 1992, s. 53-72.
- [22] Niemczyk J., Organa M., Piórkowska K., Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.
- [23] North K., Kumta G., *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*, Springer, Cham 2018.
- [24] Paliszkievicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 2013.
- [25] Pieroni V., Lattanzi N., Riccaboni M., The dynamic impact of inter-firm network agreements, *Small Business Economics*, vol. 63, 2024, s. 939-969.
- [26] Ring P.S., Processes Facilitating Reliance on Trust in Inter-Organizational Networks, [w:] *The Formation of Inter-Organizational Networks*, red. M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1999.
- [27] Sharma R.S., Iqbal M., Victoriano M., On the Use of Benchmarking and Good Practices for Knowledge Management for Development, *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 11(4), 2013, s. 346-360.
- [28] Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S., Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, t. 49, nr 4, 2013, s. 41-57.
- [29] Sudolska A., Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce, *Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika*, Toruń 2011.
- [30] Szydełko M., Partnerstwo benchmarkingowe przedsiębiorstw w klastrze jako kategoria relacji międzyorganizacyjnych, *CeDeWu*, Warszawa 2019.

- [31] Szydełko M., Relacje w sieci powiązań rad dyrektorów jako przesłanka benchmarkingu sieciowego, [w:] Kierunki zmian i rozwoju współczesnej rachunkowości zarządczej i systemu controllingu, red. M. Kowalewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2019.
- [32] Szydełko M., Uwarunkowania budowania partnerstwa benchmarkingowego przez przedsiębiorstwa tworzące klastry, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2020.
- [33] Szydełko M., Szydełko Ł., Informational Support for Benchmarking in the Context of the Knowledge Management, *European Research Studies Journal*, vol. XXVIII, iss. 3, 2025, s. 32-48.
- [34] Thorelli H.B., Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, s. 37-51.
- [35] Vlaar P.W.L., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W., On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Toward an Integrative Framework, *Group & Organization Management*, vol. 32, no. 4, 2007, s. 407-428.
- [36] Watson G.H., *Strategic Benchmarking Reloaded with Six Sigma: Improve Your Company's Performance Using Global Best Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken 2007.
- [37] Wireman T., *Benchmarking Best Practices in Maintenance Management*, Industrial Press, New York 2004.

ROZDZIAŁ IV

Komunikacja strategiczna menedżera jako zintegrowana kompetencja zarządcza: negocjacje, public relations i autoprezentacja

(Hanna SOMMER*)

1. Wprowadzenie

W warunkach współczesnego zarządzania komunikacja coraz częściej jest postrzegana jako kluczowy zasób niematerialny organizacji, wpływający na jej efektywność, zdolność adaptacyjną oraz trwałość przewagi konkurencyjnej. Jak wskazuje P. Drucker, skuteczne zarządzanie w coraz większym stopniu opiera się na umiejętności pracy z informacją i znaczeniami, a nie wyłącznie na kontroli zasobów materialnych [3]. Również H. Mintzberg podkreśla, że działalność menedżerska w istocie ma charakter komunikacyjny, a znaczna część ról menedżera jest realizowana poprzez interakcje z innymi uczestnikami organizacji i jej otoczenia. W tym kontekście komunikacja nie stanowi jedynie narzędzia wspierającego zarządzanie, lecz staje się jednym z jego fundamentów [18].

Centralną postacią procesów komunikacyjnych w organizacji jest menedżer, który pełni jednocześnie rolę decydenta, lidera oraz reprezentanta organizacji wobec interesariuszy. Jak zauważa K. Obłój, skuteczność działań strategicznych zależy w dużej mierze od zdolności menedżera do nadawania sensu działaniom organizacji i komunikowania go w sposób spójny oraz wiarygodny. Menedżer nie tylko przekazuje informacje, lecz także kształtuje interpretacje, postawy i relacje, wpływając tym samym na klimat organizacyjny oraz wizerunek organizacji w otoczeniu [20]. Z perspektywy polskich badań nad komunikacją organizacyjną (m.in. W. Grzegorzczak, J. Hausner) podkreśla się rosnące znaczenie kompetencji komunikacyjnych w procesach zarządzania zmianą i budowania zaufania [10, 12].

Aktualność podjętej problematyki wynika z faktu, że menedżerowie coraz częściej funkcjonują w wielu rolach komunikacyjnych jednocześnie. Z jednej strony prowadzą negocjacje z pracownikami, partnerami biznesowymi czy instytucjami publicznymi, z drugiej – uczestniczą w działaniach z zakresu public relations, reprezentując organizację wobec mediów i interesariuszy, a jednocześnie

* dr Hanna Sommer, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: hansom@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0001-7208-7641

kształtują własny wizerunek zawodowy. Procesy te zachodzą równolegle i wzajemnie na siebie oddziałują, co sprawia, że komunikacja menedżerska nabiera strategicznego charakteru. Jak wskazuje E. Goffman, autoprezentacja jest nieodłącznym elementem interakcji społecznych, a w kontekście organizacyjnym wpływa bezpośrednio na postrzeganie roli i wiarygodności menedżera [6].

Analiza literatury przedmiotu pokazuje jednak, że negocjacje, public relations i autoprezentacja najczęściej są analizowane w sposób odrębny. Negocjacje są ujmowane głównie jako zbiór technik osiągnięcia porozumienia [4], public relations jako funkcja zarządzania relacjami z otoczeniem [7], natomiast autoprezentacja przede wszystkim w perspektywie psychologicznej. W ten sposób powstaje luka badawcza polegająca na braku całościowego ujęcia komunikacji strategicznej menedżera.

2. Komunikacja strategiczna w zarządzaniu organizacją

Pojęcie komunikacji strategicznej funkcjonuje na styku nauk o zarządzaniu, komunikacji społecznej oraz public relations, co sprawia, że jest ono definiowane w sposób wielowymiarowy. W ujęciu ogólnym komunikacja strategiczna odnosi się do celowego, długofalowego i spójnego zarządzania procesami komunikacyjnymi w organizacji w taki sposób, aby wspierały one realizację jej celów strategicznych. Hallahan i współautorzy definiują komunikację strategiczną jako „celowe wykorzystanie komunikacji przez organizację w celu realizacji jej misji” [11]. Definicja ta akcentuje intencjonalność oraz powiązanie komunikacji z nadrzędnymi celami organizacji.

W literaturze przedmiotu komunikacja strategiczna bywa również utożsamiana z integracją różnych form komunikowania – wewnętrznego, zewnętrznego, formalnego i nieformalnego – w jeden spójny system. Cornelissen podkreśla, że komunikacja strategiczna nie jest sumą odrębnych działań komunikacyjnych, lecz procesem koordynacji przekazów, symboli i relacji, które wspólnie kształtują tożsamość oraz reputację organizacji. Z perspektywy zarządczej oznacza to odejście od postrzegania komunikacji jako funkcji pomocniczej na rzecz uznania jej za element zarządzania o charakterze strategicznym [1].

Związek komunikacji strategicznej z zarządzaniem strategicznym znajduje odzwierciedlenie w koncepcjach podkreślających znaczenie wizji, misji i wartości organizacyjnych. Zarządzanie strategiczne, zgodnie z klasycznym ujęciem, obejmuje formułowanie, wdrażanie i kontrolę strategii organizacji [22]. Każdy z tych etapów wymaga skutecznej komunikacji – zarówno wewnątrz organizacji, jak i w relacjach z jej otoczeniem.

Mintzberg wskazuje, że strategia nie jest jedynie formalnym planem, lecz także wzorcem działań i interpretacji, które są konstruowane oraz utrwalane poprzez komunikację. Komunikacja strategiczna pełni zatem funkcję integrującą, umożliwiając przekładanie abstrakcyjnych założeń strategicznych na konkretne

działania i decyzje. W tym sensie komunikacja staje się mechanizmem nadawania sensu strategii, zarówno dla członków organizacji, jak i dla interesariuszy zewnętrznych [17].

W literaturze podkreśla się również, że brak spójności komunikacyjnej może prowadzić do rozbieżności między strategią deklarowaną a strategią realizowaną w praktyce. Komunikacja strategiczna stanowi więc narzędzie minimalizowania tej luki poprzez koordynację przekazów, zachowań menedżerskich oraz działań organizacyjnych.

Kluczowym podmiotem komunikacji strategicznej w organizacji jest menedżer, który nie tylko uczestniczy w procesach komunikacyjnych, lecz także nadaje im kierunek i znaczenie. Jak zauważa Drucker, menedżer osiąga wyniki poprzez ludzi, a podstawowym narzędziem oddziaływania na nich jest komunikacja. Menedżer występuje jednocześnie w roli nadawcy, odbiorcy oraz interpretatora komunikatów, co czyni go centralnym węzłem systemu komunikacyjnego organizacji.

Z perspektywy ról menedżerskich wyróżnionych przez Mintzberga, komunikacja przenika zarówno role interpersonalne, informacyjne, jak i decyzyjne. Menedżer reprezentuje organizację na zewnątrz, prowadzi negocjacje, komunikuje cele strategiczne pracownikom oraz kształtuje relacje z kluczowymi interesariuszami. W tym kontekście kompetencje komunikacyjne menedżera stają się warunkiem skutecznego przywództwa i realizacji strategii organizacji.

Polscy autorzy podkreślają, że menedżer pełni również funkcję „tłumacza strategii”, przekładając język zarządczy na zrozumiałe komunikaty dla różnych grup interesariuszy [14]. Jakość tego procesu wpływa na poziom zaangażowania pracowników oraz ich identyfikację z celami organizacji, co ma bezpośrednie znaczenie dla efektywności działania.

Współczesne koncepcje zarządzania coraz częściej akcentują rolę zasobów niematerialnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. W tym ujęciu komunikacja strategiczna może być traktowana jako specyficzny zasób, trudny do skopiowania i osadzony w unikalnym kontekście organizacyjnym. Skuteczna komunikacja wpływa na reputację organizacji, jakość relacji z interesariuszami oraz zdolność do adaptacji w warunkach zmienności otoczenia.

Jak zauważa Cornelissen, spójna komunikacja organizacyjna wzmacnia wiarygodność organizacji i ułatwia budowanie długofalowych relacji opartych na zaufaniu. Z kolei Obłój podkreśla, że przewaga konkurencyjna coraz częściej opiera się na umiejętności koordynowania działań oraz interpretacji rzeczywistości, a nie wyłącznie na zasobach materialnych. Komunikacja strategiczna pełni w tym procesie rolę mechanizmu integrującego wiedzę, wartości i działania organizacji.

Tabela 1. Zestawienie trzech podstawowych obszarów komunikacji strategicznej menedżera

Obszar	Cel strategiczny	Główne narzędzia	Kluczowe kompetencje	Ryzyko błędów
Negocjacje	osiąganie porozumienia	BATNA, argumentacja, ustępstwa	analiza interesów, perswazja	konflikt, impas
PR	budowanie reputacji	media, komunikaty, CSR	zarządzanie wizerunkiem	kryzys reputacyjny
Autoprezentacja	budowa autorytetu	mowa ciała, storytelling	zarządzanie wizerunkiem	utrata wiarygodności

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. przedstawia porównawcze zestawienie trzech podstawowych obszarów komunikacji strategicznej menedżera: negocjacji, public relations oraz autoprezentacji. Ukazuje ich cele, wykorzystywane narzędzia, wymagane kompetencje oraz potencjalne zagrożenia wynikające z nieprawidłowego zastosowania. Zestawienie podkreśla komplementarność analizowanych obszarów oraz ich znaczenie w budowaniu spójnego modelu komunikacyjnego menedżera.

W rezultacie komunikacja strategiczna menedżera nie tylko wspiera realizację bieżących celów, lecz staje się jednym z fundamentów trwałej przewagi konkurencyjnej. Jej znaczenie ujawnia się szczególnie w sytuacjach kryzysowych, negocjacyjnych oraz w procesach budowania wizerunku organizacji, gdzie spójność, wiarygodność i autentyczność przekazu mają podstawowe znaczenie dla skuteczności działań zarządczych.

3. Negocjacje jako komponent komunikacji strategicznej menedżera

Negocjacje stanowią jeden z podstawowych mechanizmów koordynacji interesów w organizacjach oraz w relacjach z ich otoczeniem. W teorii zarządzania negocjacje są postrzegane jako proces decyzyjny, w którym strony, dysponując częściowo sprzecznymi interesami, dążą do osiągnięcia porozumienia umożliwiającego realizację celów strategicznych. Z kolei w naukach społecznych negocjacje są analizowane jako szczególny typ interakcji społecznej, opartej na komunikacji, wymianie argumentów oraz zarządzaniu relacjami między uczestnikami procesu.

Klasyczne ujęcie negocjacji, zaproponowane przez Fishera i Ury'ego, akcentuje znaczenie podejścia problemowego, oddzielania ludzi od problemu oraz koncentracji na interesach zamiast stanowiskach. Perspektywa ta podkreśla komunikacyjny charakter negocjacji i ich osadzenie w relacjach międzyludzkich [4]. W nowszych koncepcjach, reprezentowanych m.in. przez Lewickiego i współautorów, negocjacje są traktowane jako proces dynamiczny, w którym istotną rolę

odgrywają kontekst organizacyjny, władza, kultura oraz wcześniejsze doświadczenia stron. W tym ujęciu negocjacje wykraczają poza pojedyncze zdarzenie i stają się elementem długofalowej strategii organizacji [16]. Porównawczą analizę podejść negocjacyjnych przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Porównawcza analiza podejść negocjacyjnych

Kryterium	Klasykne podejście (Fisher i Ury)	Nowoczesne podejście (Lewicki i in.)
Podejście	problemowe, win-win	dynamiczne, strategiczne
Punkt ciężkości	interesy, oddzielenie ludzi od problemu	kontekst organizacyjny, władza, kultura
Zakres	pojedyncze zdarzenie	proces długofalowy, element strategii
Charakter	komunikacyjny, relacyjny	procesowy, systemowy
Cel	trwale porozumienie w ramach negocjacji	budowanie przewagi organizacyjnej i relacji w czasie

Źródło: opracowanie własne.

Skuteczność negocjacji w dużej mierze zależy od kompetencji komunikacyjnych menedżera, który pełni rolę głównego aktora procesu negocjacyjnego. Kompetencje te obejmują zarówno umiejętności werbalne, takie jak precyzyjne formułowanie argumentów czy zadawanie pytań, jak i kompetencje niewerbalne, związane z mową ciała, tonem głosu oraz zdolnością do odczytywania sygnałów wysyłanych przez drugą stronę.

W literaturze przedmiotu podkreśla się również znaczenie aktywnego słuchania, empatii oraz zdolności do zarządzania emocjami w sytuacjach negocjacyjnych. Thompson wskazuje, że negocjatorzy odnoszący sukcesy potrafią łączyć racjonalną analizę z wrażliwością na relacyjny wymiar negocjacji. Z perspektywy zarządczej kompetencje komunikacyjne menedżera mają charakter strategiczny, ponieważ wpływają nie tylko na wynik pojedynczych negocjacji, lecz także na długoterminowe relacje z partnerami organizacyjnymi [24].

Polscy autorzy zwracają uwagę, że negocjacje w praktyce gospodarczej wymagają od menedżera zdolności adaptacji stylu komunikacji do specyfiki sytuacji oraz interesariuszy [13]. Oznacza to konieczność elastycznego łączenia argumentacji rzeczowej z budowaniem zaufania i wiarygodności.

Negocjacje prowadzone przez menedżera mogą mieć charakter zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny, a ich znaczenie strategiczne różni się w zależności od kontekstu organizacyjnego. Negocjacje wewnętrzne obejmują m.in. uzgadnianie celów, alokację zasobów, rozwiązywanie konfliktów oraz komunikowanie zmian organizacyjnych. W tym przypadku negocjacje pełnią funkcję integracyjną, umożliwiając koordynację działań i interesów wewnątrz organizacji.

Negocjacje zewnętrzne natomiast dotyczą relacji z dostawcami, klientami, partnerami biznesowymi, instytucjami publicznymi czy organizacjami branżo-

wymi. W tym wymiarze negocjacje stają się narzędziem realizacji strategii rynkowej i budowania pozycji konkurencyjnej organizacji. Jak zauważa Oblój, zdolność do skutecznych negocjacji z otoczeniem stanowi jeden z warunków realizacji strategii w warunkach niepewności i zmienności rynku [21].

Z perspektywy komunikacji strategicznej istotne jest, aby negocjacje wewnętrzne i zewnętrzne były spójne z deklarowanymi wartościami oraz wizerunkiem organizacji. Niespójność w tym zakresie może prowadzić do utraty zaufania zarówno wśród pracowników, jak i partnerów zewnętrznych.

Styl komunikacyjny menedżera odgrywa podstawową rolę w kształtowaniu przebiegu i rezultatów negocjacji. W literaturze wyróżnia się różne style negocjacyjne, od rywalizacyjnego po kooperacyjny, które różnią się stopniem orientacji na wynik oraz relację. Badania wskazują, że styl kooperacyjny, oparty na otwartości, dialogu i poszukiwaniu rozwiązań typu win-win, sprzyja budowaniu długofalowych relacji i stabilnych porozumień.

Jednocześnie podkreśla się, że skuteczny menedżer nie ogranicza się do jednego stylu, lecz potrafi elastycznie dostosowywać sposób komunikacji do sytuacji negocjacyjnej. Lewicki i współautorzy wskazują, że brak elastyczności komunikacyjnej może prowadzić do eskalacji konfliktu oraz obniżenia efektywności negocjacji [16]. Z kolei Goffmanowska perspektywa autoprezentacji pozwala dostrzec, że styl komunikacyjny menedżera wpływa również na postrzeganie jego wiarygodności i pozycji władzy [6].

W kontekście komunikacji strategicznej styl negocjacyjny menedżera powinien być spójny z ogólną strategią organizacji oraz jej kulturą organizacyjną. Styl komunikacji staje się wówczas nie tylko narzędziem osiągnięcia porozumień, lecz także elementem budowania reputacji organizacji i jej relacji z interesariuszami.

4. Public relations w działalności menedżerskiej

Public relations od dawna przestało być postrzegane wyłącznie jako narzędzie promocji czy budowania pozytywnego wizerunku organizacji. W ujęciu klasycznym Gruniga i Hunta public relations jest definiowane jako funkcja zarządzania odpowiedzialna za planowe i systematyczne kształtowanie relacji organizacji z jej otoczeniem. Takie podejście akcentuje strategiczny charakter PR oraz jego ścisły związek z procesami decyzyjnymi zachodzącymi na najwyższych szczeblach zarządzania [8].

Współczesne koncepcje public relations podkreślają integracyjny charakter tej funkcji, obejmującej zarówno komunikację wewnętrzną, jak i zewnętrzną, a także dialog z różnorodnymi grupami interesariuszy. Cornelissen wskazuje, że public relations stanowi istotny element systemu komunikacji strategicznej, umożliwiający koordynację przekazów oraz budowanie spójnej tożsamości organizacyjnej [2]. W literaturze polskiej Olędzki oraz Tworzydło podkreślają, że skuteczność

działań PR zależy w dużej mierze od ich powiązania ze strategią organizacji oraz aktywnego zaangażowania kadry menedżerskiej [23].

W działalności public relations menedżer pełni podwójną rolę: jest zarówno nadawcą przekazów organizacyjnych, jak i ich interpretatorem (tab. 3.). Jako nadawca reprezentuje organizację wobec interesariuszy, komunikując jej cele, wartości oraz decyzje strategiczne. Jednocześnie jako interpretator filtruje informacje napływające z otoczenia, nadając im znaczenie i przekładając je na język organizacyjny.

Tabela 3. Podwójna rola menedżera w public relations

Rola menedżera	Funkcje/działania
Nadawca	<ul style="list-style-type: none"> • reprezentuje organizację wobec interesariuszy, • komunikuje cele i wartości organizacji, • przekazuje decyzje strategiczne.
Interpretator	<ul style="list-style-type: none"> • filtruje informacje z otoczenia, • nadaje znaczenie napływającym sygnałom, • przekłada informacje na język organizacyjny.

Źródło: opracowanie własne.

Jak zauważa Mintzberg, znaczna część aktywności menedżerskiej polega na przetwarzaniu informacji i komunikowaniu ich w sposób umożliwiający podejmowanie decyzji. W kontekście public relations oznacza to, że menedżer wpływa nie tylko na treść przekazu, lecz także na jego ton, formę oraz wiarygodność. Autorytet menedżera sprawia, że jego wypowiedzi są często postrzegane jako oficjalne stanowisko organizacji, co dodatkowo wzmacnia znaczenie jego kompetencji komunikacyjnych [19].

Polscy badacze komunikacji organizacyjnej zwracają uwagę, że brak spójności między komunikatami menedżerskimi a rzeczywistymi działaniami organizacji może prowadzić do utraty zaufania interesariuszy [9]. Menedżer, jako centralny podmiot komunikacji, powinien zatem dbać o zgodność deklaracji z praktyką zarządzania.

Jednym z ważnych obszarów public relations w działalności menedżerskiej jest komunikacja z interesariuszami. Teoria interesariuszy zakłada, że organizacja funkcjonuje w sieci relacji z różnorodnymi grupami, których oczekiwania i interesy należy uwzględniać w procesach decyzyjnych. Public relations pełni w tym kontekście funkcję mediacyjną, umożliwiając dialog oraz budowanie trwałych relacji opartych na zaufaniu i wzajemnym zrozumieniu.

Koncepcja komunikacji symetrycznej podkreśla znaczenie dwukierunkowego przepływu informacji i gotowości organizacji do modyfikowania własnych działań pod wpływem sygnałów płynących z otoczenia. Menedżer, jako główny uczestnik tych procesów, odpowiada za kształtowanie relacji z podstawowymi interesariuszami, takimi jak pracownicy, klienci, media czy instytucje publiczne.

Zdolność do prowadzenia dialogu z interesariuszami ma szczególne znaczenie w warunkach rosnącej złożoności otoczenia społeczno-gospodarczego.

Z perspektywy komunikacji strategicznej zarządzanie relacjami z interesariuszami wymaga spójności przekazów oraz konsekwencji działań menedżerskich. Niespójność w tym zakresie może osłabiać wiarygodność organizacji i utrudniać realizację jej celów strategicznych.

Reputacja organizacji stanowi jeden z najważniejszych zasobów niematerialnych, a jej kształtowanie jest ściśle powiązane z działalnością public relations. Menedżer odgrywa kluczową rolę w procesie budowania i ochrony reputacji, ponieważ jego decyzje oraz sposób komunikowania się są bezpośrednio obserwowane i oceniane przez interesariuszy. Jak podkreśla Cornelissen, reputacja jest rezultatem długofalowej, spójnej komunikacji oraz zgodności między deklarowanymi wartościami a praktyką organizacyjną.

Szczególnego znaczenia nabiera rola menedżera w sytuacjach kryzysowych, kiedy komunikacja staje się jednym z głównych narzędzi zarządzania kryzysem. Kryzysy organizacyjne wymagają szybkich, jasnych i wiarygodnych komunikatów, które ograniczają niepewność oraz zapobiegają eskalacji negatywnych interpretacji. W literaturze podkreśla się, że brak przygotowania komunikacyjnego menedżerów może prowadzić do pogłębienia kryzysu i trwałego uszczerbku reputacyjnego organizacji.

Tworzydło i Olędzki wskazują, że skuteczna komunikacja kryzysowa opiera się na transparentności, odpowiedzialności oraz empatii wobec interesariuszy. Menedżer, występując w roli reprezentanta organizacji, staje się wówczas kluczowym nośnikiem zaufania. Jego kompetencje komunikacyjne decydują nie tylko o sposobie przezwyciężenia kryzysu, lecz także o długofalowym postrzeganiu organizacji w otoczeniu [25].

5. Autoprezentacja menedżera jako narzędzie komunikacji strategicznej

Autoprezentacja stanowi istotny element interakcji społecznych i odnosi się do procesu świadomego lub nieświadomego kształtowania sposobu, w jaki jednostka jest postrzegana przez innych. Klasyczne ujęcie autoprezentacji, zaproponowane przez Goffmana, opiera się na metaforze teatru, w której jednostki, pełniąc określone role społeczne, starają się wywołać pożądane wrażenie na odbiorcach. W tym sensie autoprezentacja jest nieodłącznym komponentem komunikacji i towarzyszy każdej interakcji społecznej [6].

W kontekście organizacyjnym autoprezentacja nabiera szczególnego znaczenia, ponieważ menedżer występuje nie tylko jako osoba prywatna, lecz przede wszystkim jako reprezentant organizacji. Leary wskazuje, że autoprezentacja w środowisku pracy ma charakter funkcjonalny i służy osiągnięciu celów zawodowych, takich jak budowanie autorytetu, wiarygodności czy pozycji przywódczej

[15]. Z perspektywy komunikacji strategicznej autoprezentacja menedżera stanowi narzędzie oddziaływania na percepcję interesariuszy i jest ściśle powiązana z realizacją celów organizacyjnych (tab. 4.).

Tabela 4. Autoprezentacja menedżera w kontekście organizacyjnym

Aspekt autoprezentacji	Funkcja / cel strategiczny
Reprezentacja organizacji	menedżer występuje jako przedstawiciel firmy, nie tylko jako jednostka prywatna
Budowanie autorytetu	wzmacnianie pozycji przywódczej i wpływu w organizacji
Kreowanie wiarygodności	zyskiwanie zaufania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych
Oddziaływanie na percepcję	kształtowanie wizerunku menedżera i organizacji w oczach odbiorców
Narzędzie realizacji celów	wspomaganie osiągnięcia strategicznych celów organizacyjnych poprzez świadome zarządzanie wizerunkiem

Źródło: opracowanie własne.

Wizerunek menedżera odgrywa istotną rolę w kształtowaniu postrzegania całej organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że interesariusze często dokonują oceny organizacji przez pryzmat jej liderów, przypisując im cechy, intencje oraz kompetencje organizacyjne. Gardner i Avolio wskazują, że wizerunek przywódcy wpływa na poziom zaufania oraz identyfikację interesariuszy z organizacją, co ma bezpośrednie przełożenie na jej reputację [5].

Z perspektywy zarządczej oznacza to, że autoprezentacja menedżera nie jest wyłącznie kwestią indywidualną, lecz staje się elementem komunikacji strategicznej organizacji. Menedżer, poprzez sposób komunikowania się, podejmowane decyzje oraz zachowania, współtworzy tożsamość organizacyjną i wzmacnia lub osłabia jej spójność w oczach otoczenia. Brak zgodności między wizerunkiem menedżera a deklarowanymi wartościami organizacji może prowadzić do dysonansu komunikacyjnego i utraty wiarygodności.

W tym kontekście autoprezentacja menedżera powinna być postrzegana jako proces długofalowy, oparty na konsekwencji i zgodności z kulturą organizacyjną, a nie jako zbiór doraźnych działań wizerunkowych.

Autoprezentacja menedżera realizuje się zarówno poprzez komunikację werbalną, jak i niewerbalną. Wymiar werbalny obejmuje sposób formułowania wypowiedzi, dobór argumentów, styl językowy oraz umiejętność narracyjnego przedstawiania celów i wizji organizacji. Jak wskazują badania nad przywództwem, klarowna i spójna komunikacja werbalna sprzyja budowaniu autorytetu menedżera oraz wzmacnia jego pozycję przywódczą.

Równie istotny jest wymiar niewerbalny autoprezentacji, obejmujący gestykulację, mimikę, kontakt wzrokowy, postawę ciała czy sposób ubioru. Elementy te wpływają na odbiór menedżera jako osoby kompetentnej, wiarygodnej i pewnej siebie.

W praktyce zarządczej autoprezentacja werbalna i niewerbalna powinna być dostosowana do kontekstu sytuacyjnego, kultury organizacyjnej oraz oczekiwań interesariuszy. Umiejętność zarządzania tymi wymiarami stanowi istotny komponent kompetencji komunikacyjnych menedżera.

Jednym z głównych wyzwań związanych z autoprezentacją menedżera jest zachowanie równowagi między skutecznością komunikacyjną a autentycznością. W literaturze podkreśla się, że nadmiernie instrumentalne podejście do autoprezentacji może prowadzić do postrzegania menedżera jako nieszczerego lub manipulacyjnego, co w dłuższej perspektywie osłabia zaufanie interesariuszy. Gardner i Avolio wskazują, że autentyczność przywództwa stanowi jeden z warunków trwałej efektywności komunikacyjnej [5].

Z perspektywy etycznej autoprezentacja menedżera powinna opierać się na zgodności między deklaracjami a rzeczywistymi działaniami. Ryzyka związane z autoprezentacją obejmują m.in. kreowanie fałszywego wizerunku, rozbieżność między komunikacją a praktyką organizacyjną oraz instrumentalne wykorzystywanie emocji interesariuszy. Takie praktyki mogą prowadzić do kryzysów wizerunkowych oraz erozji kapitału zaufania organizacji.

W kontekście komunikacji strategicznej autoprezentacja menedżera powinna być postrzegana jako element spójnego systemu komunikacyjnego, powiązanego z negocjacjami i public relations. Tylko wtedy może ona skutecznie wspierać realizację celów strategicznych organizacji, nie naruszając jednocześnie standardów etycznych i relacyjnych.

6. Integracja negocjacji, public relations i autoprezentacji – model komunikacji strategicznej menedżera

Negocjacje, public relations oraz autoprezentacja, mimo że w literaturze przedmiotu często są analizowane jako odrębne obszary kompetencyjne, w praktyce zarządczej funkcjonują w ścisłej wzajemnej zależności. Każdy z tych obszarów opiera się na procesach komunikacyjnych i ma na celu kształtowanie relacji oraz percepcji interesariuszy. Negocjacje koncentrują się na osiągnięciu porozumień i uzgadnianiu interesów, public relations – na budowaniu relacji i reputacji organizacji, natomiast autoprezentacja – na kształtowaniu wizerunku menedżera jako podmiotu tych działań.

Wspólnym obszarem tych kompetencji jest intencjonalne oddziaływanie komunikacyjne, ukierunkowane na realizację celów strategicznych. W każdym z przypadków menedżer występuje jako aktywny uczestnik interakcji, którego sposób komunikowania się wpływa zarówno na bieżące efekty działań, jak i na długofalowe relacje z interesariuszami. Negocjacje prowadzone przez menedżera są jednocześnie działaniami wizerunkowymi, a działania z zakresu public relations

zawierają elementy autoprezentacji i negocjowania znaczeń. Oznacza to, że granice między tymi obszarami mają charakter umowny i analityczny, a nie praktyczny.

Głównym czynnikiem integrującym negocjacje, public relations i autoprezentację jest spójność komunikacyjna menedżera. Spójność ta odnosi się do zgodności między treścią komunikatów, stylem komunikowania się, deklarowanymi wartościami oraz rzeczywistymi działaniami organizacyjnymi. Jak wskazują badania nad komunikacją strategiczną, brak spójności prowadzi do obniżenia wiarygodności menedżera oraz osłabienia zaufania interesariuszy.

Spójność komunikacyjna ma charakter wielowymiarowy. Obejmuje ona spójność wewnętrzną, polegającą na zgodności komunikacji menedżera wobec różnych grup wewnątrz organizacji, oraz spójność zewnętrzną, odnoszącą się do relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Menedżer, który w negocjacjach prezentuje styl rywalizacyjny, a w działaniach PR deklaruje otwartość i dialog, może być postrzegany jako niespójny i niewiarygodny. Z perspektywy zarządzania strategicznego oznacza to, że komunikacja menedżera powinna być projektowana i realizowana w sposób całościowy.

Spójność komunikacyjna nie oznacza jednak jednolitości czy sztywności. Przeciwnie, wymaga ona zdolności adaptacji do kontekstu przy jednoczesnym zachowaniu stabilnych ram wartości i celów strategicznych organizacji.

Na podstawie przeprowadzonej analizy teoretycznej można zaproponować zintegrowany model komunikacji strategicznej menedżera, w którym negocjacje, public relations i autoprezentacja tworzą wzajemnie powiązany system kompetencji. Model ten opiera się na założeniu, że komunikacja menedżera pełni funkcję nadrzędną wobec poszczególnych działań i stanowi mechanizm koordynujący relacje organizacji z otoczeniem.

W proponowanym modelu autoprezentacja menedżera stanowi fundament, kształtując jego wiarygodność, autorytet oraz sposób postrzegania przez interesariuszy. Na tym fundamencie są realizowane procesy negocjacyjne, które umożliwiają uzgadnianie interesów i osiągnięcie porozumień, oraz działania z zakresu public relations, odpowiedzialne za budowanie i utrzymywanie relacji oraz reputacji organizacji. Podstawowym elementem modelu jest sprzężenie zwrotne, polegające na ciągłej korekcie stylu komunikacji menedżera w odpowiedzi na reakcje interesariuszy i zmiany kontekstu.

Model ten ma charakter dynamiczny i procesowy, co oznacza, że komunikacja strategiczna menedżera nie jest jednorazowym działaniem, lecz ciągłym procesem uczenia się, interpretacji i dostosowywania. Jego zastosowanie pozwala postrzegać kompetencje komunikacyjne menedżera jako spójny system, a nie zbiór odrębnych technik.

Skuteczność komunikacji strategicznej menedżera jest w dużej mierze uzależniona od kontekstu organizacyjnego i sytuacyjnego. Kontekst organizacyjny obejmuje m.in. kulturę organizacyjną, strukturę władzy, poziom formalizacji oraz

dominujące wartości i normy. W organizacjach o kulturze hierarchicznej komunikacja menedżerska może przybierać bardziej formalny charakter, natomiast w organizacjach opartych na współpracy i partycypacji większe znaczenie zyskuje dialog i negocjowanie znaczeń.

Kontekst sytuacyjny odnosi się natomiast do specyfiki danej sytuacji komunikacyjnej, takiej jak negocjacje kryzysowe, zmiana organizacyjna czy kontakt z mediami. W takich sytuacjach menedżer musi umiejętnie integrować różne kompetencje komunikacyjne, dostosowując styl i formę przekazu do oczekiwań interesariuszy, przy jednoczesnym zachowaniu spójności strategicznej.

Uwzględnienie kontekstu pozwala uniknąć uproszczonego, normatywnego podejścia do komunikacji strategicznej menedżera. Proponowany model zakłada elastyczność i refleksyjność działań komunikacyjnych, co zwiększa ich skuteczność w warunkach złożoności i niepewności współczesnego otoczenia organizacyjnego.

7. Implikacje praktyczne i kierunki dalszych badań

Analiza integracji negocjacji, public relations i autoprezentacji wskazuje, że komunikacja strategiczna stanowi podstawowy obszar rozwoju kompetencji menedżerskich. Umiejętne łączenie tych trzech sfer pozwala menedżerom nie tylko skuteczniej realizować cele organizacyjne, lecz także budować trwałą przewagę konkurencyjną opartą na relacjach z interesariuszami. Kompetencje komunikacyjne menedżera, w tym zdolność adaptacji stylu komunikacji do sytuacji i odbiorców, wpływają na efektywność podejmowanych decyzji, poziom zaufania w organizacji oraz reputację przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Z perspektywy praktyki menedżerskiej rozwój komunikacji strategicznej powinien być traktowany jako proces ciągły, obejmujący zarówno doskonalenie umiejętności interpersonalnych, jak i refleksję nad spójnością działań komunikacyjnych z wartościami i strategią organizacji. Literatura wskazuje, że menedżerowie, którzy świadomie kształtują swoje kompetencje komunikacyjne, osiągają lepsze wyniki w negocjacjach, skuteczniej zarządzają relacjami z interesariuszami i efektywniej reagują w sytuacjach kryzysowych [2, 4, 14].

Na podstawie przeprowadzonej analizy można sformułować kilka rekomendacji praktycznych:

1. Integracja działań komunikacyjnych – menedżerowie powinni postrzegać negocjacje, public relations i autoprezentację jako komplementarne narzędzia komunikacji strategicznej, a nie jako odrębne, fragmentaryczne kompetencje.
2. Spójność komunikacyjna – istotne jest zachowanie zgodności między deklaracjami, zachowaniami i wartościami organizacji, co wzmacnia wiarygodność menedżera i buduje reputację przedsiębiorstwa.

3. Elastyczność w adaptacji stylu komunikacji – menedżerowie powinni dostosowywać swój styl werbalny i niewerbalny do kontekstu organizacyjnego i sytuacyjnego, jednocześnie zachowując spójność strategiczną.
4. Rozwój kompetencji interpersonalnych i wizerunkowych – szkolenia menedżerskie powinny obejmować zarówno umiejętności negocjacyjne, jak i techniki public relations oraz autoprezentacji, z uwzględnieniem aspektów psychologicznych, etycznych i kulturowych.
5. Zarządzanie relacjami z interesariuszami – menedżerowie powinni stosować proaktywną i refleksyjną komunikację, umożliwiającą monitorowanie opinii interesariuszy oraz adaptowanie działań organizacji w odpowiedzi na ich potrzeby.

Opracowanie ma charakter głównie teoretyczny i koncepcyjny, co wiąże się z pewnymi ograniczeniami. Przede wszystkim model integrujący negocjacje, public relations i autoprezentację nie został jeszcze empirycznie zweryfikowany w różnorodnych kontekstach organizacyjnych, ani nie uwzględnia specyfiki branżowej, kulturowej czy rozmiaru organizacji. Ponadto analiza literatury koncentruje się na perspektywie menedżerskiej, pomijając szczegółowe ujęcie interakcji między menedżerami a różnymi grupami interesariuszy w praktyce.

Kolejną przeszkodą jest ograniczona liczba badań polskich w obszarze integracji tych trzech kompetencji, co utrudnia pełne zobrazowanie kontekstu lokalnego. Należy więc traktować wnioski koncepcyjne jako wskazówki do dalszych badań, a nie jako uniwersalne reguły praktyczne.

W świetle przedstawionych ograniczeń, dalsze badania powinny koncentrować się na:

- empirycznej weryfikacji zintegrowanego modelu komunikacji strategicznej – poprzez badania jakościowe (np. wywiady z menedżerami, analiza studiów przypadków) oraz ilościowe (ankiety mierzące efektywność komunikacji w negocjacjach, PR i autoprezentacji),
- analizie wpływu kontekstu organizacyjnego i kulturowego – w tym różnic między sektorami gospodarki, wielkością organizacji oraz uwarunkowaniami kulturowymi w Polsce i za granicą,
- badaniach nad kompetencjami interpersonalnymi i wizerunkowymi menedżerów – identyfikujących, które elementy autoprezentacji i PR są najbardziej efektywne w kontekście negocjacji strategicznych,
- ocenie długofalowych efektów spójnej komunikacji menedżerskiej – w tym badać wpływ na reputację organizacji, satysfakcję interesariuszy oraz wyniki biznesowe.

Podejście empiryczne pozwoli nie tylko zweryfikować przedstawione koncepcje, lecz także dostarczyć praktycznych wskazówek dla menedżerów, umożliwiając skuteczniejsze kształtowanie komunikacji strategicznej w złożonym środowisku organizacyjnym.

8. Podsumowanie

Analiza literatury i koncepcji teoretycznych pozwoliła wskazać, że komunikacja strategiczna menedżera obejmuje trzy wzajemnie powiązane obszary: negocjacje, public relations oraz autoprezentację. Każdy z tych komponentów pełni specyficzne funkcje: negocjacje umożliwiają uzgadnianie interesów i realizację celów organizacyjnych, public relations odpowiada za budowanie relacji i reputacji organizacji, natomiast autoprezentacja kształtuje wizerunek menedżera, który wpływa na percepcję organizacji przez interesariuszy.

Badanie zależności między tymi obszarami wskazuje, że ich fragmentaryczne traktowanie ogranicza skuteczność działań menedżerskich. Integracja kompetencji komunikacyjnych pozwala menedżerowi na spójną realizację celów strategicznych, zwiększa wiarygodność jego przekazu, a także wzmacnia przewagę konkurencyjną organizacji. Podstawowym elementem jest spójność komunikacyjna, obejmująca zgodność między deklaracjami, działaniami a wartościami organizacji. Jednocześnie menedżer musi wykazywać elastyczność w adaptacji stylu komunikacji do kontekstu sytuacyjnego i organizacyjnego.

Proponowany w rozdziale model integracyjny uwzględnia dynamiczny charakter komunikacji strategicznej, zakładając ciągłe sprzężenie zwrotne między menedżerem a interesariuszami. Model ten podkreśla, że kompetencje komunikacyjne menedżera są nie tylko narzędziem realizacji celów organizacyjnych, lecz także mechanizmem budowania trwałej reputacji, zaufania i przewagi konkurencyjnej.

Integracyjne podejście do komunikacji menedżerskiej ma istotne implikacje zarówno praktyczne, jak i badawcze. Z perspektywy praktyki zarządzania wskazuje ono na konieczność rozwijania u menedżerów kompetencji wielowymiarowych, obejmujących zdolności negocjacyjne, relacyjne oraz wizerunkowe, a nie tylko fragmentarycznych umiejętności. Pozwala to lepiej reagować na złożoność otoczenia, skuteczniej zarządzać relacjami z interesariuszami i minimalizować ryzyko kryzysowe.

Z perspektywy badań naukowych integracyjne podejście otwiera przestrzeń do dalszych analiz empirycznych, weryfikacji modelu w różnych kontekstach organizacyjnych i kulturowych oraz badania wpływu spójnej komunikacji menedżerskiej na wyniki organizacji.

Podsumowując, skuteczna komunikacja strategiczna menedżera nie jest sumą odrębnych działań, lecz spójnym systemem kompetencji, którego efektywność zależy od integracji negocjacji, public relations i autoprezentacji. Przyjęcie takiej perspektywy sprzyja budowaniu organizacji zdolnej do długofalowego wzrostu, opartej na zaufaniu interesariuszy, spójności działań i autentycznym przywództwie.

Literatura

- [1] Cornelissen J., *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, SAGE Publications, 2020.
- [2] Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- [3] Drucker P.F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [4] Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (PWE), Warszawa 2015.
- [5] Gardner W.L., Avolio B.J., *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective*, *Academy of Management Review*, 23(1), 1998.
- [6] Goffman E., *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009.
- [7] Grunig J.E., *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 2006.
- [8] Grunig J.E., Hunt T., *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, New York 1984.
- [9] Grzegorzczak A. (red.), *Komunikacja wewnątrzorganizacyjna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2010.
- [10] Grzegorzczak W., *Marketing w obliczu zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- [11] Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D., Sriramesh K., *Defining strategic communication*, *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 2007.
- [12] Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2011.
- [13] Kozina A., *Style prowadzenia negocjacji*, *Nauki Ekonomiczne*, (52), 2017.
- [14] Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- [15] Leary M.R., *Self-presentation: Signaling Personal and Social Characteristics (w:) Social Signal Processing*, 2017.
- [16] Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M., *Negotiation*, McGraw-Hill Education 2020.
- [17] Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York 1994.
- [18] Mintzberg H., *Zarządzanie*, MT Biznes, Kraków 2010.
- [19] Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019.
- [20] Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
- [21] Obłój K., *Strategia organizacji: w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (PWE), Warszawa 1999.
- [22] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne (PWE), Warszawa 2014.
- [23] Olędzki J., Tworzydło D. (red.), *Public Relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [24] Thompson L.L., *Negocjacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2015.
- [25] Tworzydło D., Olędzki J. (red.), *Komunikowanie organizacji w kryzysie. Modele i metody ograniczania ryzyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.

ROZDZIAŁ V

Zarząd sukcesyjny jako instrument zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa osoby fizycznej w systemie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego

(Dagmara FLOREK-KŁĘSK*)

1. Przedsiębiorstwo w spadku jako nowa kategoria podmiotowa

Centralnym elementem konstrukcji sukcesyjnej jest pojęcie „przedsiębiorstwa w spadku”. Ustawodawca stworzył tutaj byt prawny *sui generis* – jednostkę organizacyjną niemającą osobowości prawnej, która z chwilą śmierci przedsiębiorcy (dniem otwarcia spadku) wstępuje w ogół praw i obowiązków związanych z prowadzoną działalnością (art. 3 u.z.s.). Jak trafnie wskazuje J. Bieluk w komentarzu do ustawy, jest to konstrukcja funkcjonalna, ukierunkowana na zachowanie jedności przedsiębiorstwa jako przedmiotu obrotu [1, s. 45].

Przedsiębiorstwo w spadku nie jest następcą prawnym zmarłego w rozumieniu sukcesji uniwersalnej, lecz podmiotem kontynuującym jego działalność na podstawie szczególnych przepisów [4, s. 5]. Prowadzi ono działalność pod dotychczasową firmą (nazwą) z obligatoryjnym dodatkiem „w spadku” (art. 4 u.z.s.), co pełni funkcję informacyjną dla uczestników obrotu. Posiada ono własny numer NIP oraz REGON (art. 5 u.z.s.), co oznacza, że nie dochodzi do sukcesji numerów identyfikacyjnych, a jedynie do kontynuacji działalności w ramach nowego podmiotu.

Na gruncie prawa podatkowego przedsiębiorstwo w spadku zostało wyraźnie uznane za podatnika podatku dochodowego od osób fizycznych [7]. Zgodnie z art. 7a ust. 7 ustawy o PIT, przedsiębiorstwo w spadku może zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów wydatki poniesione przez zmarłego przedsiębiorcę, które podlegałyby potrąceniu w okresach po jego śmierci. Realizuje to zasadę kontynuacji ekonomicznej działalności.

W sferze cywilnoprawnej przedsiębiorstwo w spadku posiada zdolność prawną w zakresie niezbędnym do prowadzenia działalności gospodarczej. Może nabywać prawa i zaciągać zobowiązania. Jak wyjaśnia R. Trzaskowski, podmiotem tych praw i obowiązków nie jest ono samo, lecz działający w jego imieniu

* dr Dagmara Florek-Kłęsk, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: dfk@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-5069-2936

zarządca sukcesyjny, przy czym odpowiedzialność za zobowiązania spoczywa na właścicielach przedsiębiorstwa (spadkobiercach) na podstawie art. 25 u.z.s. [4, s. 8].

Wprowadzenie przedsiębiorstwa w spadek jako podmiotu kontynuującego działalność eliminuje podstawową lukę w bezpieczeństwie obrotu: okres całkowitego paraliżu firmy między śmiercią przedsiębiorcy a objęciem spadku przez następców. Dzięki temu kontrahenci mają pewność, że podmiot, z którym współpracują, istnieje prawnie i jest zdolny do wykonywania zobowiązań. Jest to realizacja postulatu ochrony przedsiębiorstwa jako dobra prawnego mającego nie tylko wartość majątkową, ale także społeczną [3, s. 33].

2. Zarządca sukcesyjny – status, kompetencje i odpowiedzialność

Centralnym elementem konstrukcji zarządu sukcesyjnego, decydującym o jego efektywności jako instrumentu bezpieczeństwa obrotu, jest moment i tryb jego ustanowienia. Ustawodawca, dążąc do maksymalnego uelastycznienia procedury, przewidział dwa autonomiczne modele powołania zarządcy: za życia przedsiębiorcy (tryb pierwotny) oraz po jego śmierci (tryb następczy). Oba tryby łączy konieczność spełnienia trzech przesłanek określonych w art. 6 ust. 1 u.z.s.: powołania zarządcy, wyrażenia przez niego zgody oraz dokonania wpisu do CEIDG. Różnią się one natomiast fundamentalnie formą czynności prawnych oraz podmiotami do nich uprawnionymi.

Z perspektywy celu ustawy, jakim jest zapewnienie ciągłości, tryb ustanowienia zarządcy za życia przedsiębiorcy jest rozwiązaniem modelowym i najbardziej pożądanym. Zgodnie z art. 9 ust. 1 u.z.s., przedsiębiorca może powołać zarządcę na dwa sposoby: poprzez bezpośrednie wskazanie określonej osoby do pełnienia tej funkcji (art. 9 ust. 1 pkt 1) albo poprzez zastrzeżenie, że z chwilą jego śmierci wskazany prokurent stanie się zarządcą sukcesyjnym (art. 9 ust. 1 pkt 2). W drugim przypadku następuje transformacja funkcji prokurenta w zarządcę, co pozwala na zachowanie ciągłości zarządzania bez konieczności angażowania nowego podmiotu z zewnątrz.

Dla ważności powołania oraz zgody osoby powołanej ustawodawca w art. 9 ust. 2 u.z.s. zastrzega formę pisemną pod rygorem nieważności. Jest to wymóg *ad solemnitatem*, co oznacza, że jego niedochowanie powoduje bezwzględną nieważność czynności prawnej. Jak trafnie wskazuje J. Bieluk, celem tego rygoru jest ochrona pewności obrotu i jednoznaczne ustalenie woli stron jeszcze przed otwarciem spadku [1, s. 87].

Kluczowe znaczenie dla bezpieczeństwa obrotu ma art. 7 ust. 1 pkt 1 u.z.s., zgodnie z którym w tym trybie zarząd sukcesyjny zostaje ustanowiony *ex lege* z chwilą śmierci przedsiębiorcy, pod warunkiem, że za życia złożył on wniosek o wpis zarządcy do CEIDG. Oznacza to, że między momentem zgonu a fizycznym

podjęciem czynności przez zarządcę nie występuje luka czasowa, w której przedsiębiorstwo pozostawałoby bez kierownictwa. Pracownicy mają pewność, że stosunek pracy trwa, a kontrahenci – że zobowiązania będą realizowane.

Świadomość prawna polskich przedsiębiorców w zakresie planowania sukcesji jest wciąż niewystarczająca. Ustawa przewiduje zatem mechanizm naprawczy w postaci możliwości powołania zarządcy już po śmierci właściciela firmy. Zgodnie z art. 12 ust. 1 u.z.s., krąg podmiotów uprawnionych do tego jest ściśle określony i obejmuje: małżonka przedsiębiorcy, któremu przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku, a także spadkobierców (ustawowych lub testamentowych) oraz zapisobierców windykacyjnych, którzy przyjęli spadek lub zapis [6].

Procedura ta jest jednak obciążona dwoma istotnymi ograniczeniami, które A. Szlęzak w swoim komentarzu określa mianem „wąskich gardeł” sukcesji [3, s. 112]. Po pierwsze, termin na dokonanie tej czynności jest zawity i wynosi dwa miesiące od dnia śmierci przedsiębiorcy. Jego przekroczenie powoduje wygaśnięcie uprawnienia do powołania zarządcy, a w konsekwencji – likwidację przedsiębiorstwa. Po drugie, ustawodawca, mając na względzie ochronę interesów wszystkich następców prawnych, wprowadza w art. 12 ust. 3 u.z.s. wymóg kwalifikowanej większości: do skutecznego powołania zarządcy przez małżonka lub spadkobiercę ustawowego konieczna jest zgoda osób, którym łącznie przysługuje udział w przedsiębiorstwie w spadku większy niż 85/100.

Kluczową różnicą w stosunku do trybu pierwotnego jest forma czynności. Oświadczenia te muszą być złożone przed notariuszem (art. 12 ust. 4 u.z.s.), a sam notariusz jest zobligowany do niezwłocznego zgłoszenia powołania do CEIDG za pośrednictwem Systemu Rejestrów Notarialnych. Dopiero z chwilą tego wpisu, zgodnie z art. 7 ust. 1 pkt 2 u.z.s., zarząd sukcesyjny zostaje ustanowiony. Oznacza to, że w tym modelu zawsze występuje opóźnienie między śmiercią przedsiębiorcy a formalnym objęciem zarządu, co – jak słusznie podkreśla K. Rokicka-Murszewska – może generować przejściowe trudności w funkcjonowaniu firmy, szczególnie w sferze dysponowania rachunkami bankowymi [2, s.156].

Reasumując, oba tryby realizują funkcję stabilizacyjną, czyniąc to jednak z różną skutecznością. Tryb pierwotny gwarantuje pełną ciągłość i natychmiastowość reakcji, podczas gdy tryb następczy, choć pozwala uratować przedsiębiorstwo, obciążony jest ryzykiem związanym z krótkim terminem i koniecznością uzyskania szerokiego konsensusu w gronie osób uprawnionych.

Zarządca sukcesyjny jest uprawniony do dokonywania czynności sądowych i pozasądowych związanych z prowadzeniem przedsiębiorstwa w spadku (art. 18 u.z.s.). W zakresie czynności zwykłego zarządu działa samodzielnie. Obejmuje to bieżące prowadzenie spraw, realizację umów, regulowanie zobowiązań, zatrudnianie i zwalnianie pracowników (z zachowaniem prawa pracy) oraz reprezentację firmy wobec kontrahentów i organów.

Do czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu (np. zbycie przedsiębiorstwa lub jego istotnych składników) jest wymagana zgoda wszystkich właścicieli przedsiębiorstwa w spadku, a w razie jej braku – zezwolenie sądu (art. 20 u.z.s.). Rozwiązanie to chroni interesy spadkobierców, uniemożliwiając zarządcy dokonywanie radykalnych działań bez ich wiedzy.

System odpowiedzialności za zobowiązania przedsiębiorstwa w spadku został ukształtowany w sposób dwupoziomowy. Zarządca sukcesyjny odpowiada wobec właścicieli przedsiębiorstwa za szkody wyrządzone na zasadach ogólnych (art. 30 u.z.s. w zw. z art. 471 k.c.) [5]. Z kolei za zobowiązania związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa w spadku solidarnie odpowiadają właściciele przedsiębiorstwa (spadkobiercy i zapisobiercy windykacyjni) na podstawie art. 25 u.z.s. Konstrukcja ta gwarantuje wierzycielom, że zawsze istnieje podmiot odpowiedzialny za długi firmy, co jest fundamentem bezpieczeństwa obrotu.

3. Sukcesja administracyjnoprawna jako wyzwanie dla ciągłości działania

Jednym z największych osiągnięć ustawy jest częściowe przełamanie zasady, że decyzje administracyjne (koncesje, zezwolenia, licencje) wygasają z chwilą śmierci przedsiębiorcy. Zgodnie z art. 40 ust. 1 u.z.s., decyzje związane z przedsiębiorstwem nie wygasają natychmiast, lecz podlegają szczególnemu reżimowi.

Jeżeli ustanowiono zarząd sukcesyjny, decyzja wygasa dopiero z upływem 3 miesięcy od dnia ustanowienia zarządu, chyba że w tym terminie zarządca złoży wniosek o potwierdzenie możliwości jej wykonywania (art. 40 ust. 2 u.z.s.). Jeżeli zarząd nie został ustanowiony, termin ten wynosi 6 miesięcy od śmierci przedsiębiorcy, z możliwością złożenia wniosku o przeniesienie decyzji na właściciela przedsiębiorstwa (art. 41 u.z.s.).

Procedura potwierdzenia możliwości wykonywania decyzji przez zarządcę sukcesyjnego wymaga spełnienia przez niego warunków o charakterze osobistym (np. niekaralność, wykształcenie), które były wymagane od zmarłego przedsiębiorcy (art. 40 ust. 4 u.z.s.). Jak wskazuje K. Rokicka-Murszewska, jest to rozwiązanie pragmatyczne – organ administracji nie bada na nowo całej decyzji, lecz weryfikuje, czy nowy podmiot (zarządca) daje rękojmię prawidłowego wykonywania działalności regulowanej [2, s. 178].

W przypadku przeniesienia decyzji na właściciela przedsiębiorstwa (po wygaśnięciu zarządu), konieczna jest pisemna zgoda wszystkich pozostałych właścicieli (art. 41 ust. 3 u.z.s.), co ma zapobiegać konfliktom wewnętrznym.

Dla przedsiębiorstw działających w sektorach regulowanych (transport, ochrona osób i mienia, handel alkoholem) możliwość zachowania koncesji czy zezwolenia jest warunkiem *sine qua non* kontynuacji działalności. Przed wejściem w życie ustawy śmierć przedsiębiorcy oznaczała automatyczną utratę tych uprawnień, a ich ponowne uzyskanie przez spadkobierców było procesem długotrwałym

i niepewnym. Obecnie, jak słusznie podkreśla M. Wolanin, zarządca czy spadkobierca nie musi uzyskiwać nowych decyzji, a jedynie potwierdzić możliwość kontynuacji [8, s. 45]. Jest to ewidentny wkład w bezpieczeństwo obrotu, ponieważ eliminuje ryzyko przerwy w działalności podmiotów świadczących usługi wzajemnie społecznie.

4. Zarząd sukcesyjny a bezpieczeństwo obrotu gospodarczego – analiza funkcjonalna

Z perspektywy teorii bezpieczeństwa obrotu gospodarczego zarząd sukcesyjny pełni przede wszystkim funkcję ochronną wobec osób trzecich. Pracownicy zmarłego przedsiębiorcy nie tracą zatrudnienia z mocy prawa – umowy o pracę trwają nadal, a zarządca sukcesyjny przejmuje obowiązki pracodawcy (art. 28 u.z.s.). Jest to realizacja konstytucyjnej zasady ochrony pracy i stabilizacji stosunków społecznych.

Kontrahenci zyskują natomiast pewność, że zawarte umowy nie wygasają, a zobowiązania mogą być egzekwowane od przedsiębiorstwa w spadku. Eliminuje to stan niepewności prawnej, który przed 2018 r. paraliżował współpracę z firmami jednoosobowymi po śmierci ich właścicieli.

Mimo niewątpliwych zalet, zarząd sukcesyjny ma charakter wyłącznie przejściowy. Ustawa przewiduje maksymalny okres jego trwania – 2 lata od śmierci przedsiębiorcy, z możliwością przedłużenia przez sąd do 5 lat w szczególnie uzasadnionych przypadkach (art. 14 u.z.s.). Po tym czasie, jeśli nie dojdzie do działu spadku lub nabycia przedsiębiorstwa przez jednego spadkobiercę, zarząd wygasa, a przedsiębiorstwo podlega likwidacji.

Co więcej, jak trafnie diagnozuje się w piśmiennictwie, ustawa nie realizuje modelu pełnej sukcesji uniwersalnej [4, s. 10]. Przedsiębiorstwo w spadku jest jedynie kontynuatorem, a nie następcą. Prowadzi to do określonych komplikacji praktycznych, np. w zakresie cesji wierzytelności, realizacji gwarancji czy też kontynuacji umów ubezpieczenia, które często wymagają odrębnych czynności prawnych.

Praktyka funkcjonowania ustawy ujawniła szereg problemów. Po pierwsze, niska świadomość przedsiębiorców – zdecydowana większość firm jednoosobowych nie posiada żadnego planu sukcesyjnego [3, s. 201]. Po drugie, krótkie terminy na podjęcie decyzji o przyjęciu spadku (2 miesiące na powołanie zarządcy po śmierci) stoją w sprzeczności z zasadą przyjmowania spadku z dobrodziejstwem inwentarza, która wymaga uprzedniego sporządzenia spisu inwentarza [2, s. 160]. Po trzecie, brak automatyzmu w sukcesji decyzji administracyjnych (konieczność wnioskowania w ciągu 3 miesięcy) może prowadzić do ich wygaśnięcia z powodu przeoczenia terminu.

Mimo tych mankamentów, ocena skuteczności instytucji jest pozytywna. Ustawa stworzyła ramy prawne, które pozwalają na uratowanie wielu miejsc pracy i zachowanie wartości ekonomicznej przedsiębiorstw [1, s. 210].

5. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza funkcjonowania instytucji zarządu sukcesyjnego, mimo generalnie pozytywnej oceny jej wpływu na bezpieczeństwo obrotu, ujawnia jednocześnie obszary wymagające interwencji ustawodawcy. Udoskonalenie omawianego mechanizmu powinno zmierzać w kierunku jeszcze pełniejszej realizacji jego funkcji ochronnej, poprzez eliminację barier proceduralnych i wydłużenie terminów umożliwiających podjęcie racjonalnych decyzji przez następców prawnych.

Fundamentalne znaczenie dla skuteczności całej konstrukcji ma kwestia terminów na podjęcie działań po śmierci przedsiębiorcy. Obecny, dwumiesięczny termin na powołanie zarządcy w trybie następczym (art. 12 ust. 1 u.z.s.) jest zbyt krótki, aby spadkobiercy mogli dokonać rzetelnej oceny stanu przedsiębiorstwa, szczególnie w kontekście dopiero co otwartego postępowania spadkowego i konieczności sporządzenia spisu inwentarza dla potrzeb ewentualnego przyjęcia spadku z dobrodziejstwem inwentarza. Zasadne wydaje się zatem wydłużenie tego terminu do co najmniej 6 miesięcy, co pozostawałoby w racjonalnej relacji do terminów przewidzianych dla innych czynności spadkowych i pozwoliłoby uniknąć sytuacji, w której decyzja o ratowaniu firmy jest podejmowana pod presją czasu, bez pełnego rozeznania co do stanu jej zobowiązań [3, s. 215].

Równie istotna jest kwestia automatyzmu w zakresie sukcesji administracyjno-prawnej. Obowiązujący model, w którym decyzja administracyjna (koncesja, zezwolenie) wygasa po 3 miesiącach, jeśli zarządca nie złoży wniosku o potwierdzenie możliwości jej wykonywania (art. 40 ust. 2 u.z.s.), stwarza ryzyko przerwy w działalności z przyczyn czysto formalnych. W praktyce, w okresie żałoby i pierwszych czynności organizacyjnych, termin ten może zostać łatwo przeoczony. Bezpieczeństwu obrotu służyłoby zatem wprowadzenie mechanizmu automatycznego przedłużenia ważności tych decyzji na okres przejściowy, wynoszący przykładowo 6 miesięcy, w którym zarządca mógłby – bez presji natychmiastowego terminu zawitego – dopełnić niezbędnych formalności [8, s. 50].

Ponadto, dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w spadku kluczowe znaczenie ma uproszczenie obowiązków ewidencyjnych. Obowiązek niezwłocznego sporządzenia i złożenia u notariusza wykazu inwentarza (art. 22 u.z.s.) jest w praktyce trudny do zrealizowania w przypadku przedsiębiorstw o złożonej strukturze majątkowej, rozbudowanych stanach magazynowych czy znaczącej liczbie wierzytelności. Postuluje się zatem albo wydłużenie terminu na sporządzenie tego wykazu, albo umożliwienie zarządcy złożenia wstępnego, uproszczonego

oświadczenia, które podlegałyby późniejszemu uzupełnieniu, bez ryzyka utraty prawa do powoływania się na jego treść w postępowaniu spadkowym.

Wreszcie, w systemie prawnym istnieje luka dotycząca sytuacji, gdy osoby uprawnione z mocy ustawy nie powołają zarządcy w terminie, a dobro przedsiębiorstwa – rozumiane jako wartość ekonomiczna i społeczna – przemawia za jego ochroną. Warto rozważyć wprowadzenie instytucji tymczasowego zarządcy sukcesyjnego powoływanego przez sąd na wniosek pracowników, kontrahentów lub wierzycieli. Rozwiązanie to, funkcjonujące w niektórych systemach prawnych, realizowałoby w sposób pełniejszy zasadę ochrony przedsiębiorstwa jako dobra nie tylko prywatnego spadkobierców, ale także szeroko pojętej wspólnoty gospodarczej i społecznej [2, s. 190].

Tylko kompleksowe spojrzenie na procedurę sukcesji – łączące wydłużenie terminów, automatyzację procesów administracyjnych oraz elastyczność w zakresie zarządu – może w pełni zabezpieczyć ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstw jednoosobowych, które stanowią trzon polskiej gospodarki.

Literatura

- [1] Bieluk J., Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej. Komentarz, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2019.
- [2] Rokicka-Murszewska K., Ustawa o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, [w:] Prawo spadkowe przedsiębiorców. Komentarz (wyd. 2), K. Osajda (red.), Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2022.
- [3] Szlęzak A., Zarząd sukcesyjny przedsiębiorstwem osoby fizycznej, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- [4] Trzaskowski R., Przedsiębiorstwo w spadku jako podmiot praw i obowiązków, Przegląd Prawa Handlowego, 2021, nr 4.
- [5] Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. 2023, poz. 1610 ze zm.).
- [6] Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej i innych ułatwieniach związanych z sukcesją przedsiębiorstw (t.j. Dz.U. 2021, poz. 170).
- [7] Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz.U. 2024, poz. 226 ze zm.).
- [8] Wolanin M., Sukcesja administracyjnoprawna w świetle ustawy o zarządzie sukcesyjnym, Zeszyty Naukowe Sądownictwa Administracyjnego 2020, nr 5.

ROZDZIAŁ VI

Wielowymiarowe strategie zarządzania stresem zawodowym – od kortyzolu do kultury organizacyjnej

(Adam LASKA*)

1. Wprowadzenie

Stres zawodowy stanowi obciążenie dla organizmu, które może prowadzić zarówno do krótkotrwałych, jak i odroczonej negatywnych skutków zdrowotnych. Jego wpływ obejmuje zmiany fizjologiczne, emocjonalne oraz zachowania ryzykowne, takie jak rozwój nałogów czy większa skłonność do wypadków z powodu obniżonej koncentracji i zmęczenia [30].

Kluczowe znaczenie ma tutaj m.in. kortyzol – hormon stresu, którego przewlekle podwyższony poziom jest powiązany z chorobami układu krążenia, zaburzeniami metabolicznymi oraz osłabieniem odporności. W kontekście pracy wysokie stężenie kortyzolu może wpływać na pogorszenie funkcji poznawczych i zdolności do efektywnego działania w warunkach presji [28].

Zależność pomiędzy percepcją czynników ryzyka a intensywnością symptomów stresu wskazuje na rolę zarówno obiektywnych warunków pracy, jak i indywidualnej oceny sytuacji. Strategie radzenia sobie ze stresem mogą być ukierunkowane na rozwiązanie problemu bądź regulację emocji. Jednak nawet strategie skoncentrowane na problemie mogą czasem korelować dodatnio z wypaleniem zawodowym, jeśli towarzyszą im czynniki przeciążenia lub brak wsparcia. Z drugiej strony, poszukiwanie wsparcia emocjonalnego czy pozytywne przewartościowanie sprzyja redukcji napięcia psychicznego, natomiast zaprzeczanie problemom lub obwinianie siebie wykazuje powiązania z nasileniem objawów wypalenia [28].

Na poziomie biologicznym oraz psychologicznym skuteczność radzenia sobie ze stresem zależy także od sposobu łączenia strategii. Oznacza to konieczność analizowania całych profili strategii zamiast ich fragmentarycznej oceny. Perspektywa organizacyjna wymaga ujęcia problemu w ramach spójnych działań profilaktycznych i interwencyjnych. Podejście *Management Standards* stosowane w Wielkiej Brytanii kładzie nacisk na współpracę między pracodawcami a pracownikami w celu tworzenia systemowych rozwiązań minimalizujących źródła stresu już na etapie diagnozy środowiska pracy.

* dr Adam Laska, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: alaska@prz.edu.pl, ORCID: 0002-9777-3557

Takie rozwiązania obejmują identyfikację kluczowych czynników ryzyka, wdrażanie zmian strukturalnych oraz monitorowanie efektów interwencji. Nie można przy tym pomijać roli bezpośredniego przełożonego. Styl zarządzania oparty na sprawiedliwym traktowaniu, udzielaniu konstruktywnej informacji zwrotnej oraz wykazywaniu elastyczności wobec indywidualnych potrzeb pracowników wiąże się nie tylko z poprawą samopoczucia psychicznego zespołu, ale także – co potwierdzają pomiary – ze spadkiem ciśnienia krwi poniżej wartości obserwowanych w dni wolne od pracy [33].

Oznacza to potencjalny wpływ kultury organizacyjnej i jakości przywództwa na reakcje fizjologiczne związane ze stresem. Interesującym wątkiem pozostaje też spojrzenie na stres jako możliwy katalizator rozwoju osobistego. Koncepcja tzw. *coping transformation* zakłada, że umiejętne radzenie sobie może prowadzić do wzrostu kompetencji interpersonalnych czy empatii oraz zwiększenia odporności psychicznej w przyszłości [2].

Warto zauważyć, że aktywne strategie radzenia sobie – choć często promowane jako korzystne – w pewnych warunkach mogą wywoływać przejściowy wzrost obciążenia psychicznego, co negatywnie odbija się na procesach metabolicznych i kondycji fizjologicznej osoby poddanej presji [19].

Rozwój zintegrowanego podejścia, łączącego perspektywy biologiczne (monitorowanie fizjologicznych markerów stresu takich jak kortyzol), psychologiczne (dostosowane profile strategii radzenia sobie) oraz kulturowo-organizacyjne (budowanie wspierającego środowiska pracy) wydaje się zatem konieczny dla długotrwałego ograniczania negatywnych skutków stresu zawodowego.

2. Fizjologiczne i psychologiczne podstawy stresu zawodowego

Reakcja stresowa jest uruchamiana przez złożony system neuroendokryny, którego głównymi komponentami są oś podwzgórze–przysadka–nadnercza (HPA) oraz autonomiczny układ nerwowy. W sytuacji postrzeganego zagrożenia podwzgórze wydziela hormon uwalniający kortykotropinę (CRH), który stymuluje przysadkę mózgową do wydzielenia hormonu adrenokortykotropowego (ACTH). ACTH pobudza korę nadnerczy do produkcji glikokortykoidów, w tym kortyzolu, oraz mineralokortykoidów [2].

Kortyzol wywołuje liczne efekty metaboliczne – podnosi poziom glukozy we krwi, mobilizuje kwasy tłuszczowe i wpływa na metabolizm lipidów poprzez zwiększenie uwalniania cząsteczek transportujących cholesterol z wątroby [3]. Podwyższony poziom kortyzolu sprzyja także hamowaniu procesów uznawanych za niepilne w sytuacji stresowej, takich jak trawienie, funkcje rozrodcze, wzrost czy reakcje odpornościowe [11].

Funkcjonowanie osi HPA ma charakter adaptacyjny, jeśli reakcja jest krótkotrwała i odpowiednio modulowana przez mechanizmy sprzężenia zwrotnego. Wraz ze wzrostem krążącego kortyzolu uruchamiane są sygnały hamujące dalszą

jego produkcję. Jednakże konieczność długotrwałej aktywacji systemu prowadzi do dysregulacji. Taki stan wiąże się z koncepcją obciążenia allostatycznego opisującą „zużycie” organizmu przez wielokrotne cykle aktywacji i niewydolne wygaszanie odpowiedzi stresowej [27].

Allostatyczne zużycie może skutkować trwałymi zmianami w różnych układach – od sercowo-naczyniowego po metaboliczny – oraz przyczyniać się do występowania chorób przewlekłych. Przewlekłe pobudzenie osi HPA upośledza funkcję układu odpornościowego poprzez supresję reakcji zapalnych, co jest próbą ograniczenia uszkodzeń wynikających z długotrwałej aktywacji sympatycznej części autonomicznego układu nerwowego [2].

Jednocześnie badania wykazują, że wzrost poziomu prozapalnych cytokin podczas stresu może przyczyniać się do rozwoju zaburzeń psychicznych, m.in. depresji czy schizofrenii, poprzez oddziaływanie na neuroprzekaźniki w mózgu. W tym kontekście oś HPA pełni rolę regulatora zarówno odpowiedzi hormonalnej, jak i modulacji interakcji między mózgiem a immunologią [3].

Hiperkortyzolemia osłabia adaptacyjne funkcje poznawcze związane z koncentracją i czujnością. Choć kortyzol pełni funkcję ochronną na początku odpowiedzi stresowej – przygotowuje organizm do działania i ogranicza nadmierną odpowiedź zapalną – jego nadmiar staje się szkodliwy. Przewlekłe utrzymywanie się wysokiego poziomu prowadzi do zwiększonej podatności na infekcje [11] oraz ogólnych zaburzeń homeostazy. Bodźce psychospołeczne takie jak konflikty w pracy czy brak poczucia kontroli mogą wywoływać podobne reakcje fizjologiczne jak stresory fizyczne typu hałas lub ekstremalne temperatury, co pokazuje, że percepcja zagrożenia odgrywa kluczową rolę w pobudzaniu osi HPA [2].

Zatem choć oba systemy są komplementarne, równowaga między nimi jest warunkiem zdrowej adaptacji. W literaturze podkreśla się także znaczenie charakterystyki czasowej poszczególnych etapów reakcji stresowej – długość ekspozycji na bodziec, czas utrzymywania się ocen zagrożenia oraz okres trwania odpowiedzi fizjologicznej mogą w istotny sposób determinować zarówno adaptacyjne, jak i patologiczne skutki tej reakcji [8].

W ujęciu procesowym stres definiuje się jako interakcję bodźców środowiskowych z adaptacyjnymi możliwościami organizmu prowadzącą do zmian psychologicznych i biologicznych mogących zwiększać ryzyko chorób. Taka perspektywa pozwala uchwycić dynamikę mechanizmów regulacyjnych od homeostazy po allostatyczne przeciążenie [10].

Ujęcia badawcze wskazują dodatkowo, że ostre zdarzenia traumatyczne mogą być jednorazowym impulsem inicjującym proces chorobowy lub też przewlekła ekspozycja na stresor utrwala biologiczne reakcje sprzyjające rozwojowi patologii. Oba scenariusze wymagają dopasowania miar czasu trwania ekspozycji do specyfiki analizowanego schorzenia [9].

Wyniki badań terenowych pokazują ponadto, że czynniki związane z treścią pracy (np. trudni klienci), atmosferą organizacyjną czy relacjami interpersonalnymi mogą być istotnymi źródłami chronicznego pobudzenia osi HPA poprzez mechanizm stresu psychospołecznego obserwowanego u pracowników różnych branż [24].

Mechanizmy psychologiczne stresu opierają się na złożonej interakcji pomiędzy percepcją zagrożenia, procesami poznawczymi oraz reakcjami emocjonalnymi. Kluczowym etapem jest subiektywna ocena bodźca – to, czy dana sytuacja zostanie uznana za stresującą, zależy od indywidualnych schematów myślenia, wcześniejszych doświadczeń oraz cech temperamentalnych. Ocena pierwotna koncentruje się na tym, czy bodziec stanowi zagrożenie, stratę lub wyzwanie, natomiast ocena wtórna dotyczy możliwości poradzenia sobie z nim za pomocą dostępnych zasobów osobistych i społecznych [16].

Istotnym czynnikiem modulującym reakcję jest obecność tzw. zniekształceń poznawczych. Zjawiska te występują w różnych formach – przykładem jest myślenie „wszystko albo nic”, w którym brak umiarkowania powoduje postrzeganie sytuacji jako skrajnie negatywnej, nawet przy niewielkich trudnościach. Podobny efekt obserwuje się przy nadmiernym uogólnianiu, czyli przenoszeniu negatywnych wniosków z pojedynczego zdarzenia na przyszłe wydarzenia. Filtr mentalny polega na selektywnym skupianiu uwagi jedynie na negatywnych aspektach sytuacji, ignorując elementy pozytywne. Zniekształcenia te mogą wzmacniać uczucie bezradności i zwiększać poziom napięcia emocjonalnego. W praktyce prowadzą do błędnego koła – im większe napięcie, tym większa skłonność do myślenia w kategoriach katastroficznych. Długotrwałe utrzymywanie takich schematów poznawczych może sprzyjać rozwojowi pesymistycznego stylu wyjaśniania zdarzeń [26]. W efekcie obniża się motywacja do podejmowania działań zaradczych. Utrwalone przekonania o braku wpływu na sytuację mogą w dłuższej perspektywie prowadzić do wyuczonej bezradności – stanu związanego ze zwiększonym ryzykiem depresji [30].

Mechanizmy radzenia sobie są często aktywowane w odpowiedzi na odczuwany dyskomfort psychiczny. Strategie skoncentrowane na emocjach pomagają regulować intensywność reakcji afektywnej poprzez techniki relaksacyjne, kontakty towarzyskie czy przewartościowanie problemu [15].

Ciekawym aspektem stresu jest rola adaptacyjnych mechanizmów psychologicznych takich jak pozytywne przewartościowanie czy psychologiczna adaptacja długofalowa [15]. Pozytywne przewartościowanie polega na reinterpretacji trudnej sytuacji pod kątem potencjalnych korzyści lub doświadczeń rozwojowych. Psychologiczna adaptacja może wzmacniać zależność między aktualnym dyskomfortem a podejmowanymi działaniami proaktywnymi – np. angażowanie się w zachowania prospołeczne lub działania ochronne wobec środowiska często stanowi sposób redukcji napięcia oraz poprawy poczucia sensu w obliczu kryzysów. Systemowe ujęcie stresu psychospołecznego uwzględnia równoczesny wpływ

wielu czynników, takich jak rola społeczna, wydarzenia życiowe oraz dostępność wsparcia emocjonalnego [16].

Elementy te mają wspólne mechanizmy oddziaływania: ograniczenie zasobów psychicznych poprzez kumulację obowiązków i konfliktów ról oraz zwiększenie podatności na reakcje lękowe i somatyczne zaburzenia zdrowia [14]. Takie przewidywanie niebezpieczeństwa uruchamia reakcje podobne jak faktyczna ekspozycja na stresor fizyczny czy psychospołeczny. Intensywność tej reakcji zależy od szczegółowej charakterystyki bodźca – drobne irytacje zazwyczaj trwają krótko, podczas gdy utrata bliskiej osoby lub długotrwały konflikt może utrzymać stan pobudzenia przez wiele miesięcy lub lat. Ostatecznie psychologiczne mechanizmy stresu można postrzegać jako proces obejmujący interpretację bodźca, wybór strategii radzenia sobie oraz modulację dalszych konsekwencji przez systemy poznawcze i emocjonalne. Ich wpływ jest zarówno natychmiastowy (np. nagły wybuch gniewu czy lęku), jak i odroczony (zmiany w strukturze przekonań, rozwój wypalenia) [7].

Szczególne znaczenie ma faza „zagrożenia”, kiedy jednostka jeszcze przed wystąpieniem realnego niebezpieczeństwa odbiera sygnały ostrzegawcze i reaguje lękiem antycypacyjnym. Takie przygotowanie psychiczne bywa decydujące dla późniejszej skuteczności działań defensywnych podczas faktycznej ekspozycji na zagrożenie. W literaturze wskazuje się ponadto, że sposób reagowania w tej fazie – obejmujący zarówno identyfikację oznak nadciągającego niebezpieczeństwa, jak i ocenę zdolności do zachowania integralności fizycznej – może determinować późniejsze strategie radzenia sobie podczas kontaktu z realnym zagrożeniem [17].

3. Źródła stresu w środowisku pracy

W środowisku pracy źródła stresu mają często charakter strukturalny, wynikający z organizacji obowiązków, relacji interpersonalnych oraz warunków wykonywania zadań. Należy mieć na uwadze, że poszczególne aspekty pracy mogą oddziaływać zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio poprzez wpływ na tempo pracy, poczucie kontroli oraz możliwości regeneracji. Przykładowo przeciążenie obowiązkami – gdy wymagania ilościowe przewyższają dostępne zasoby – prowadzi do chronicznego pobudzenia osi HPA, co z kolei sprzyja utrzymaniu wysokiego poziomu kortyzolu w organizmie [32].

Wysokiej jakości relacja typu *leader-member exchange* (LMX) pełni funkcję „bufora” dla negatywnych warunków pracy – zmniejsza podatność na psychospołeczne obciążenia i równoważy skutki środowiskowych stresorów. W praktyce oznacza to, że czynniki związane z pracą można modyfikować poprzez rozwój kompetencji miękkich u kadry kierowniczej. Należy też uwzględnić specyfikę pracy zmianowej oraz nocnej. Brak zgodności rytmu pracy z naturalnym cyklem dobowym wpływa na jakość snu i regenerację, a przewlekłe niedobory snu zwiększają ryzyko błędów decyzyjnych w sytuacjach krytycznych [29].

Regulacje dotyczące czasu pracy i limitów godzin dla pracowników nocnych mają więc znaczenie nie tylko prawne, ale także biologiczne – ochronę przed chronicznym obciążeniem wynikającym z przestawienia zegara biologicznego. Ciekawym aspektem jest obserwacja różnic sektorowych w zakresie najczęściej wskazywanych kompetencji lub braków kompetencyjnych w kontekście zapobiegania stresowi. Analizy obejmujące pięć sektorów wykazały spójność wskazań zarówno u menedżerów, jak i pracowników – niektóre kompetencje, takie jak zarządzanie zasobami czy komunikacja, pojawiały się w różnych branżach równie często [32]. Oznacza to, że pewne czynniki związane z pracą mają charakter uniwersalny i ich poprawa może przynieść szerokie korzyści niezależnie od specyfiki sektora. Jednocześnie funkcjonowanie organizacji może wzmacniać lub osłabiać wpływ stresorów poprzez kulturę pracy. Stosowanie procedur oceny kompetencji pozwala integrować zachowania zmniejszające stres w codziennych praktykach zarządzania [32].

Wprowadzenie mierników behawioralnych do systemów oceny skuteczności pracy (np. *balanced scorecard*) umożliwi nagradzanie menedżerów za działania ograniczające presję psychiczną ich podwładnych. Bez takiego komponentu menedżerowie częściej ignorują stres jako element wynikający z ich własnego stylu zarządzania. Na poziomie mikro warto rozważyć wpływ irracjonalnych przekonań dotyczących obowiązków zawodowych. Myślenie według schematu „wszyscy powinni mnie lubić” czy „świat jest zły” może generować dodatkowe napięcie przy każdym konflikcie lub krytyce [30]. Takie postawy często zwiększają podatność na perfekcjonizm negatywnie wpływający na komunikację w pracy oraz pogarszający jakość kontaktów społecznych. Długotrwałe konflikty interpersonalne lub niepewność zatrudnienia wywołują przewlekłe pobudzenie organizmu podobne do reakcji na fizyczne zagrożenie [15]. To pobudzenie może się utrzymywać nawet po ustaniu formalnego źródła napięcia, jeśli percepcja ryzyka pozostaje wysoka. Za istotny należy uznać również wymiar technologiczny środowiska pracy. Wprowadzenie narzędzi wspierających monitorowanie psychospołecznego klimatu zespołu pozwala identyfikować obszary wymagające interwencji [4].

Narzędzia te mogą być rozwijane w formie interaktywnych systemów samooceny dla kadry kierowniczej, umożliwiających im wdrażanie działań poprawiających atmosferę pracy na poziomie grupowym. W literaturze zwraca się uwagę, że wykorzystanie takich narzędzi oraz zdefiniowanego zestawu kompetencji menedżerskich może służyć nie tylko prewencji stresu, lecz także wspierać proces szkoleń i rozwoju stylu zarządzania [6]. Takie podejście pozwala dopasować strategie ograniczania stresu do realiów poszczególnych działów czy zespołów, zamiast narzucać jednolite rozwiązania dla całej organizacji.

Ostatecznie warto zauważyć, że nadmierne obciążenie obowiązkami czy brak wsparcia mogą współistnieć z pozytywnymi wyzwaniem – np. szanse rozwoju zawodowego mogą częściowo rekompensować presję czasu. Zmiana w strukturze obowiązków, poprawa jakości relacji oraz dostosowanie warunków pracy do

rytmu biologicznego pracowników to trzy główne kierunki działań mających zmniejszyć intensywność stresorów wynikających bezpośrednio z charakteru wykonywanej pracy. Warto tutaj dodać, że praca w nieprzyjaznym środowisku sprzyja kumulowaniu negatywnych emocji i może prowadzić do chronicznych objawów somatycznych. Jedną z praktycznych rekomendacji jest świadome kształtowanie podejścia opartego na akceptacji wykonywanych zadań lub dokonanie wyboru nowego miejsca zatrudnienia w przypadku utrzymującej się niechęci do dotychczasowej roli zawodowej [25].

W kontekście środowiska pracy czynniki organizacyjne i społeczne stanowią zespoły powiązanych elementów, które mogą wspierać lub utrudniać adaptacyjne reakcje na stres. Struktura organizacyjna, sposób alokacji zasobów oraz styl zarządzania wyznaczają warunki, w których pracownicy oceniają swoje możliwości kontrolowania sytuacji i wpływania na jej przebieg. Brak przejrzystości obowiązków zawodowych – zarówno w wymiarze poziomym, jak i pionowym – powoduje dezorientację, może sprzyjać konfliktom ról i generować napięcie wynikające z niepewności [30].

Ustalenie określonych zależności pomiędzy stanowiskami, aktualizowanie opisów pracy zgodnie z realnym zapotrzebowaniem oraz przekazywanie informacji o zmianach w zakresie obowiązków przed ich wdrożeniem zwiększa poczucie bezpieczeństwa wśród pracowników. Ważnym komponentem jest także uczestnictwo pracowników w procesach decyzyjnych. Styl zarządzania oparty na partycypacji oraz słuchaniu opinii zespołu wymaga od kadry kierowniczej umiejętności konsultowania się i otwartej komunikacji [32].

Kompetencje takie jak „empatia” czy „przyjazny styl” mają bezpośrednie przełożenie na subiektywne odczuwanie presji. Organizacje, które komunikują jasno cele i efekty wykonywanej pracy oraz zapewniają dostęp do informacji o zmianach strukturalnych, tworzą przestrzeń sprzyjającą redukcji napięcia wynikającego z plotek lub niepewności co do kierunku rozwoju firmy. Podstawową barierą dla konstruktywnego radzenia sobie jest brak wsparcia społecznego. Może on wynikać z kultury pracy ukierunkowanej wyłącznie na wyniki lub z niewłaściwej alokacji zasobów w sposób ograniczający dostęp do porad specjalistycznych (np. dział HR czy medycyna pracy) [4].

Organizacje określane jako „twarde” charakteryzuje restrykcyjny dostęp do ścieżek osiągnięcia celów przy jednoczesnej ograniczonej liczbie wartościowych celów społecznych [2]. W takich warunkach stres jest intensywniejszy, ponieważ poczucie wpływu na rozwój kariery czy możliwości awansu staje się minimalne.

Przykłady kultur „miękkich” pokazują, że nawet przy wysokich wymaganiach edukacyjnych lub egzaminacyjnych dostępność alternatywnych dróg realizacji celów życiowych obniża napięcie.

Należy zwrócić uwagę na rolę formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji wewnątrz organizacji. Opracowanie planu komunikacyjnego obejmującego

informowanie uczestników projektów o ich celach oraz raportowanie rezultatów działań psychospołecznych wpływa pozytywnie na zaangażowanie [4].

Brak tego planu może prowadzić do dezinformacji oraz izolowania osób szczególnie narażonych na stres, wzmacniając efekt „siloś” w pracy zespołowej. Istotny jest też czynnik edukacyjny. Analizy pokazują różnice w odczuwanym obciążeniu między grupami wiekowymi przy określonym poziomie wykształcenia – osoby z wykształceniem wyższym w wieku średnim częściej zgłaszały wysokie nasilenie stresu niż młodszy współpracownicy [31]. Może to być efektem innych oczekiwań wobec roli zawodowej lub braku wystarczających narzędzi radzenia sobie na tym etapie kariery. Z perspektywy praktyki organizacyjnej model kompetencji menedżerskich dla zapobiegania stresowi sugeruje działania takie jak: monitorowanie obciążenia zespołu, realistyczne oczekiwania dotyczące terminów realizacji zadań, mediacja w konfliktach czy utrzymywanie kontaktu poprzez otwarte drzwi [32].

Menedżerowie posiadający te kompetencje są w stanie wcześniej reagować na sygnały przeciążenia, zanim te przerodzą się w chroniczny dystres. Społeczny aspekt środowiska pracy jest również kształtowany przez relacje interpersonalne i jakość interakcji codziennych. Obecność toksycznych zachowań – takich jak mobbing czy skrajny brak szacunku – istotnie osłabia poczucie bezpieczeństwa psychicznego i może prowokować długotrwałe pobudzenie fizjologiczne u ofiar takich praktyk [26]. Eliminacja tych zachowań poprzez polityki antydyskryminacyjne oraz szkolenia interpersonalne ma wymiar zarówno prewencyjny, jak i prozdrowotny.

Na poziomie makro czynniki społeczne obejmują także wydarzenia życiowe narzucane kulturowo lub przez instytucje państwowe – np. egzaminy edukacyjne czy zmiany systemowe wpływające na rynek pracy – które mogą zwiększać stres całych grup populacyjnych [2]. Stopień intensywności tego wpływu zależy od mechanizmów kompensacyjnych dostępnych w kulturze (wsparcie finansowe, alternatywne ścieżki kariery). Brak takich mechanizmów potęguje negatywne skutki przymusowych zmian. Współgra to z obserwacją, że wielopoziomowe podejście do ograniczania stresu wymaga powiązania działań biernych (profilaktyka strukturalna) oraz aktywnych (programy wsparcia indywidualnego) [30]. Szkolenia takie powinny być powiązane ze wskaźnikami behawioralnymi oceniającymi wpływ kadry kierowniczej na klimat społeczny zespołu. Dobrze zaprojektowane interwencje psychospołeczne bazujące na analizie czynników środowiskowych mogą realnie poprawiać zdrowie psychiczne pracowników poprzez modyfikację organizacji pracy i ograniczenie stresorów.

Warto dodać, że utrzymanie stabilnej struktury organizacyjnej może sprzyjać redukcji lęku wynikającego z braku jasnej identyfikacji ról i odpowiedzialności. Częste reorganizacje pozbawione jasnego celu bywają źródłem dezorientacji oraz osłabienia procesów konsultacyjnych [21].

Ostatecznie czynniki organizacyjne i społeczne są ze sobą powiązane poprzez mechanizm percepcji kontroli – im większa przejrzystość struktur, lepsza komunikacja i więcej dróg osiągnięcia celów zawodowych, tym niższe ryzyko dysregulacji reakcji stresowej. Wprowadzenie transparentnych procedur oraz wspierających relacji może minimalizować przewlekłe bodźce psychiczne oddziałujące szkodliwie zarówno na zdrowie fizyczne, jak i dobrostan emocjonalny pracowników.

4. Kultura organizacyjna a stres

Pozytywne wzorce w kulturze organizacyjnej można rozumieć jako zestaw praktyk, nawyków i procedur, które sprzyjają utrzymaniu zdrowia psychicznego pracowników oraz redukują ryzyko długotrwałej aktywacji reakcji stresowej. Tego rodzaju wzorce charakteryzuje przede wszystkim aktywne włączanie pracowników w procesy decyzyjne oraz transparentna komunikacja na wszystkich szczeblach hierarchii. Włączenie przedstawicieli załogi do projektowania i wdrażania programów prozdrowotnych zwiększa ich skuteczność, ponieważ uwzględnia perspektywy osób bezpośrednio narażonych na stresory [4]. Taki model pozwala wykorzystać kapitał wiedzy wewnątrz zespołu oraz wzmacnia poczucie współodpowiedzialności za klimat pracy. Pozytywne wzorce często opierają się na silnym przywództwie wspierającym, które przejawia się w spójności między deklaracjami a działaniami menedżerów, udzielaniu konstruktywnej informacji zwrotnej i zachowywaniu spokoju w sytuacjach presji [32].

Menedżer zachowujący integralność oraz umiejętnie rozdzielający odpowiedzialności minimalizuje chaos decyzyjny i eliminuje element nieprzewidywalności, który w przeciwnym razie mógłby uruchamiać reakcje alarmowe organizmu. Poziom wsparcia oferowanego przez bezpośrednich przełożonych działa jak filtr redukujący wpływ niekorzystnych czynników zewnętrznych. W pozytywnej kulturze pracy dużą rolę odgrywa spójna strategia wdrażania interwencji psychospołecznych. Uwzględnia się w niej zarówno kontekst organizacyjny (np. trwające reformy lub specyficzne uwarunkowania branży), jak i gotowość uczestników do podjęcia zmian [4].

Odpowiedni dobór metod komunikacji zapewnia, że cele i narzędzia interwencji są rozumiane przez wszystkich zainteresowanych. Brak tej klarowności może utrudnić osiągnięcie efektu synergii pomiędzy poziomem indywidualnym a systemowym. Wzorce o charakterze prozdrowotnym obejmują również kompleksowe programy wellness, łączące elementy profilaktyki chorób z aktywnymi formami wspierania dobrostanu psychicznego. Przykłady takich działań to integracja polityki antidyskryminacyjnej z programami wspierającymi *work-life balance*, dostęp do elastycznych godzin pracy, przewidziane przerwy regeneracyjne czy inicjatywy edukujące o zdrowiu.

Pozytywne wzorce wymagają też dopasowania interwencji do realnych potrzeb pracowników poprzez rzetelną diagnozę ryzyka psychospołecznego. Ankiety

mierzące poziom obciążenia psychicznego nie powinny być formalnością – muszą skutkować konkretnymi decyzjami o zmianach procesów czy struktur.

Wyciąganie wniosków z takich diagnoz, a następnie monitorowanie i korygowanie działań stanowi element cyklu ciągłego doskonalenia środowiska pracy, co zapobiega stagnacji i erozji efektów wcześniejszych wdrożeń. Istotnym aspektem jest propagowanie percepcji kontroli nad własną sytuacją zawodową. Badania nad poczuciem sprawstwa pokazują, że nawet niewielkie zwiększenie autonomii w zakresie organizacji własnych obowiązków może skutecznie obniżać reaktywność fizjologiczną na stresory [11].

Drobne zmiany, takie jak umożliwienie wyboru kolejności realizacji zadań czy udziału w decyzjach dotyczących godzin rozpoczęcia pracy, mogą przekładać się na niższe stężenia kortyzolu i lepsze samopoczucie. Elementem utrwalającym pozytywne wzorce jest docenianie osiągnięć pracowników oraz ich wysiłku wkładanego w inicjatywy prospołeczne lub innowacyjne rozwiązania problemów. System nagród nie powinien ograniczać się do wymiaru finansowego – istotne jest symboliczne uznanie wkładu jednostki poprzez wyróżnienia czy możliwość publicznej prezentacji wyników projektu przed całym zespołem [4]. Działania takie wzmacniają motywację wewnętrzną, która często stanowi przeciwwagę dla frustracji wynikających z codziennych trudności. Kultura bazująca na pozytywnych wzorcach uwzględnia także potrzebę równowagi między wymaganiami a zasobami – im bardziej proporcjonalny jest ten stosunek, tym mniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia chronicznej dysregulacji fizjologicznej opisanej dla mechanizmów stresowych. Monitorowanie obciążeń zespołu oraz ich dostosowanie do aktualnych możliwości kadrowych pozwala zachować tę równowagę [32].

Zastosowana praktyka powinna wykraczać poza pojedyncze projekty i odnosić się do całokształtu funkcjonowania organizacji. Dodatkowym wzorcem pozytywnym jest konsekwentna walka z zachowaniami agresywnymi w środowisku pracy poprzez jasne procedury reagowania zarówno na przemoc fizyczną, jak i werbalną oraz mobbing [4].

Dobrą praktyką bywa również wykorzystywanie narzędzi samooceny kompetencji kierowniczych ukierunkowanych na zarządzanie stresem. Samookreślenie mocnych i słabych stron menedżerów umożliwia świadome kształtowanie swojego stylu zarządzania tak, aby był on zgodny z oczekiwaniami zespołu oraz zredukował źródła napięcia. Wprowadzenie takiego komponentu do rutynowych ocen okresowych pozwala utrzymywać wysoki standard zarządzania relacjami interpersonalnymi. Co istotne, podobne podejścia opisano także w literaturze dotyczącej budowania kultury bezpieczeństwa opartej na wartościach: podkreśla się tam potrzebę spójności między deklarowanymi zasadami a codziennymi działaniami menedżerów oraz integrowania procesów behawioralnych z jasno określonymi wartościami organizacji [18].

Negatywne wzorce w kulturze organizacyjnej tworzą środowisko, w którym stres zawodowy ulega nasileniu i staje się trudniejszy do opanowania przez pracowników. Jednym z głównych mechanizmów sprzyjających temu procesowi jest brak przejrzystości struktury oraz niedostateczna komunikacja pomiędzy szczeblami hierarchii. Chaotyczne przekazywanie informacji o celach czy zmianach, w połączeniu z brakiem spójnych procedur, prowadzi do poczucia dezorganizacji i obniżenia kontroli nad własną sytuacją zawodową [2]. W takim kontekście nawet niewielkie zmiany mogą być odbierane jako zagrożenie dla stabilności pracy, zwłaszcza gdy pracownik nie ma możliwości uczestniczenia w ich planowaniu. Kolejnym elementem negatywnego wzorca jest autorytarny styl zarządzania, nastawiony na ścisłą kontrolę zamiast partnerskiej współpracy. Przełożeni unikający konsultacji i ignorujący opinie zespołu sprzyjają intensyfikacji psychospołecznych stresorów, ponieważ ograniczają dostęp do konstruktywnego wsparcia [32]. Brak empatii oraz skupienie wyłącznie na wynikach prowadzi do erozji relacji interpersonalnych, co dodatkowo potęguje napięcia. Takie środowisko wpływa także na obniżenie motywacji i zwiększenie rotacji kadry. Negatywnym wzorcem jest również tolerowanie lub brak reakcji na zachowania dyskryminacyjne i mobbingowe. Utrzymywanie się atmosfery przyzwolenia na lekceważenie godności pracownika powoduje przewlekłe pobudzenie fizjologiczne oraz trwałe poczucie zagrożenia [4].

Zjawiska te oddziałują podobnie jak inne długotrwałe stresory – mogą powodować wzrost poziomu kortyzolu i osłabienie odporności, a w konsekwencji choroby przewlekłe. W praktyce brak polityki antydyskryminacyjnej lub jej nieskuteczne egzekwowanie stanowi sygnał dla zespołu, że ochrona zdrowia psychicznego nie jest priorytetem organizacji. Istotnym czynnikiem negatywnego wzorca jest nieadekwatne obciążenie pracowników obowiązkami bez zapewnienia odpowiednich zasobów. Przewlekłe przeciążenie skutkuje utrzymaniem wysokiego poziomu aktywacji osi HPA oraz utratą zdolności regeneracyjnych [5]. W takich warunkach nawet przerwy czy urlop mogą nie przynosić pełnej ulgi, ponieważ organizm pozostaje w stanie podwyższonej gotowości obronnej. Jeśli równocześnie występuje presja czasu i brak możliwości delegowania zadań, ryzyko wypalenia zawodowego staje się realnym zagrożeniem.

Brak systemu oceny kompetencji kierowniczych pod kątem zarządzania stresem to kolejny przykład destrukcyjnego wzorca. Organizacje pozbawione narzędzi monitorujących efekty działań przełożonych w zakresie klimatu psychospołecznego często nie reagują na sygnały przeciążenia zespołów [32]. W efekcie problemy narastają i stają się elementem codzienności, co zwiększa dystans pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami. Do negatywnych wzorców można także zaliczyć silną koncentrację na konkurencyjności wewnętrznej kosztem współpracy. Promowanie rywalizacji wewnątrz zespołów poprzez systemy premiowania oparte

wyłącznie na indywidualnych wynikach powoduje izolację pracowników i ogranicza wymianę wsparcia [15]. W dłuższej perspektywie prowadzi to do konfliktów oraz rozbicia więzi społecznych w miejscu pracy.

Niebezpiecznym przykładem są także organizacje ignorujące znaczenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Brak elastycznych form pracy, wymuszanie nadgodzin bez rekompensaty oraz oczekiwanie dyspozycyjności poza ustalonym czasem pracy prowadzą do długotrwałego szumu informacyjnego i zmniejszenia zdolności koncentracji [4]. W takim środowisku trudno o odciążenie psychiczne, które miałoby przeciwdziałać podwyższonemu poziomowi kortyzolu.

Negatywnym wzorcem może być także brak polityki prewencji zdrowotnej lub jej czysto formalny charakter bez faktycznego wdrażania działań. Organizacje ograniczające się do sporadycznych kampanii informacyjnych bez stałych programów wellness tracą możliwość budowania odporności psychicznej zespołu. Brak integracji tych działań z codziennymi procesami pracy sprawia, że pozostają one marginalnym elementem kultury organizacyjnej. Warto zauważyć, że wszystkie te negatywne wzorce działają synergicznie – autorytaryzm zarządzania może współistnieć z przeciążeniem obowiązkami czy brakiem prewencji zdrowotnej, tworząc środowisko maksymalizujące ryzyko chronicznej dysregulacji reakcji stresowej opisanej wcześniej [27].

Wyniki badań interwencyjnych pokazują również, że brak konstruktywnej reakcji ze strony przełożonych na narastające objawy obciążenia psychofizycznego – takie jak wyczerpanie emocjonalne czy negatywny nastrój – może utrwalac poczucie bezradności wśród pracowników i tym samym pogłębiać izolację społeczną w miejscu pracy [13]. Ich eliminacja wymaga nie tylko zmiany formalnych zasad, ale przede wszystkim modyfikacji codziennych zachowań kadry kierowniczej oraz struktur komunikacyjnych, tak aby wspierały one transparentność, zaangażowanie i bezpieczeństwo psychiczne pracowników.

5. Strategie zarządzania stresem

Na poziomie organizacyjnym zarządzanie stresem wymaga spójnego systemu działań, które obejmują zarówno strukturalne mechanizmy kontroli obciążenia, jak i rozwój kompetencji kadry kierowniczej w zakresie wspierania dobrostanu psychicznego pracowników. Kluczowym elementem jest wypracowanie ram kompetencji menedżerskich, które koncentrują się na zapobieganiu oraz redukowaniu stresu poprzez określone, mierzalne zachowania. Takie ramy mogą być integrowane z istniejącymi politykami HR i BHP jako załączniki lub narzędzia do przeglądu aktualnych procedur dotyczących stresu w miejscu pracy [32].

Integracja pozwala na wykorzystanie ich w audytach źródeł stresu psychospołecznego oraz w projektowaniu planów naprawczych, a także w szkoleniach

dla liderów na wszystkich poziomach hierarchii, co zwiększa zakres oddziaływania. Dobrą praktyką jest stosowanie narzędzi oceny kompetencji menedżerskich opartych na zachowaniach, a nie cechach osobowości, co eliminuje ryzyko stygmatyzacji i umożliwia wdrażanie zmian w stylu zarządzania bez zbędnych barier. Organizacje z powodzeniem stosujące takie podejście raportują poprawę jakości relacji interpersonalnych i większe zaangażowanie zespołów [32].

Ważne jest uwzględnianie tych wskaźników w systemie ocen okresowych, aby premiiować liderów za działania wspierające zdrowie psychiczne podwładnych. Jednym z filarów działań organizacyjnych jest także adaptacja struktur pracy tak, aby minimalizować konflikty ról i redukować ekspozycję na stresory związane z nieprzewidywalnością obowiązków [30].

Jasne określenie zakresu kompetencji poszczególnych stanowisk oraz transparentna informacja o zmianach pozwalają pracownikom lepiej przygotować się do nowych wyzwań. Brak takich mechanizmów prowadzi do nasilenia poczucia dezorientacji i zwiększenia napięcia emocjonalnego. Równolegle konieczne jest ustanowienie ścieżek uczestnictwa pracowników w procesach decyzyjnych dotyczących organizacji pracy. Zaangażowanie w tworzenie harmonogramów czy wybór metod realizacji projektów wzmacnia poczucie wpływu i redukuje reaktywność fizjologiczną na bodźce stresowe. Na tym poziomie istotne jest również zapewnienie odpowiedniego wsparcia społecznego poprzez tworzenie przestrzeni ułatwiającej wymianę doświadczeń oraz dostęp do konsultacji specjalistycznych w zakresie zdrowia zawodowego [4].

Funkcjonowanie działów HR powinno być powiązane z działaniami wellness oraz programami profilaktycznymi, a ich dostępność – nieograniczona czasowo czy proceduralnie – zwiększa szansę na skuteczne reagowanie na symptomy przeciążenia. Działania prewencyjne powinny obejmować również szkolenia skierowane na rozwijanie u menedżerów umiejętności miękkich takich jak empatia, konstruktywna informacja zwrotna czy mediacja konfliktów [32].

Organizacje korzystające z modelu „*Management competencies for preventing and reducing stress*” mogą go rozszerzać o moduły dotyczące specyfiki branżowej lub lokalnej kultury pracy. Szkolenia te mają znaczenie zarówno dla nowych liderów, jak i dla doświadczonej kadry, która potrzebuje aktualizacji swoich umiejętności w świetle zmieniających się wyzwań rynkowych. Ważnym aspektem jest wdrażanie programów monitorujących psychospołeczny klimat pracy – od badań ankietowych po jawne raportowanie wyników – ułatwiających identyfikację grup szczególnie narażonych na negatywne skutki stresu. Wyniki takich badań powinny być punktem wyjścia do realnych działań korekcyjnych, a nie tylko pasywnej obserwacji trendów. Aktywne postępowanie obejmuje modyfikację procesów pracy, redystrybucję obowiązków czy zmianę rytmu pracy zgodnie z biologicznymi potrzebami zespołu. Poziom organizacyjny obejmuje także komponent bezpieczeństwa psychicznego – eliminowanie mobbingu i dyskryminacji poprzez jasne procedury zgłaszania oraz reakcje zgodne z polityką antydyskryminacyjną [4].

Wypracowanie szybkich ścieżek interwencyjnych minimalizuje długotrwałe skutki kontaktu z toksycznymi zachowaniami w środowisku pracy. Jednocześnie buduje kulturę zaufania konieczną do utrzymania otwartej komunikacji wewnętrznej. Organizacyjne strategie różnią się intensywnością i zakresem zależnie od sektora czy skali firmy, ale pewien zestaw uniwersalnych komponentów pozostaje stały: przejrzystość obowiązków, udział pracowników w decyzjach, dostęp do wsparcia specjalistycznego oraz rozwój kompetencji wspierających dobrostan [32].

Ich równoległe wdrożenie daje efekt synergii – minimalizując bodźce stresowe przy jednoczesnym wzmacnianiu zasobów adaptacyjnych zespołu. W ten sposób powstaje spójny system prewencji oparty na mierzalnych wskaźnikach efektywności działań prozdrowotnych i integrujący kulturę organizacyjną z celami ochrony zdrowia psychicznego.

Na poziomie jednostki zarządzanie stresem opiera się na świadomym doborze i stosowaniu strategii radzenia sobie, które odpowiadają charakterowi sytuacji stresowej oraz indywidualnym predyspozycjom psychofizycznym. Istotną rolę pełni tutaj mechanizm oceny sytuacyjnej – wybór strategii powinien być dopasowany do stopnia kontroli, jaki dana osoba ma nad bodźcem stresowym. W warunkach, gdzie problem jest w dużym stopniu modyfikowalny, lepsze efekty osiąga się, stosując strategie zadaniowe, takie jak planowanie, organizacja działań czy aktywne poszukiwanie rozwiązań. Natomiast w sytuacjach niekontrolowalnych – jak nagła utrata bliskiej osoby czy przewlekła choroba – bardziej adekwatne wydają się strategie emocjonalne, np. akceptacja lub przewartościowanie poznawcze. Dopasowanie stylu radzenia sobie do sytuacji może zmniejszać nasilenie reakcji fizjologicznych poprzez ograniczenie niepotrzebnej aktywacji układów stresowych organizmu. Osoby o wysokiej elastyczności behawioralnej potrafią przełączać się między podejściem zadaniowym a regulacją emocji zależnie od etapu problemu, co wpisuje się w koncepcję oscylacji pomiędzy trybem działania zorientowanym na problem a trybem nastawionym na emocje [2]. Tego rodzaju adaptacja wymaga jednak umiejętności samoobserwacji i wiedzy o własnych reakcjach, które można rozwijać poprzez autodiagnozę i refleksję nad minionymi doświadczeniami.

Ważnym komponentem indywidualnego zarządzania stresem jest także stosowanie technik relaksacyjnych i oddechowych, które obniżają natychmiastową aktywność osi HPA oraz układu współczulnego. Uzupełnieniem tych metod mogą być praktyki medytacyjne, w tym medytacja metta (*loving-kindness*), która kształtuje postawę życzliwości wobec siebie samego [11]. Ćwiczenie takich zachowań wzmacnia poczucie kontroli nad sytuacją zawodową i zmniejsza poczucie bezradności.

Na płaszczyźnie codziennych nawyków istotna jest dbałość o higienę snu i unikanie tzw. przegrzewania umysłu poprzez wielozadaniowość ponad własne możliwości. Niedobór snu i brak czasu na regenerację nie tylko podtrzymują wy-

sokie stężenia kortyzolu, lecz także sprzyjają impulsywnemu reagowaniu i pogorszeniu zdolności koncentracji [22]. Rozpoznanie u siebie symptomów przepracowania czy przeciążenia informacjami stanowi pierwszy krok do wdrożenia korekt, np. planowania krótkich przerw lub ograniczenia pracy poza wyznaczonymi godzinami. Indywidualną strategią wspierającą odporność psychiczną jest również świadome korzystanie ze wsparcia społecznego. Badania pokazują, że regularny kontakt z osobami oferującymi pomoc emocjonalną lub instrumentalną obniża negatywny wpływ stresorów zawodowych na zdrowie psychiczne i somatyczne [32]. Budowanie sieci wsparcia wymaga proaktywności – zarówno w inicjowaniu rozmów o trudnościach, jak i w angażowaniu się w relacje opierające się na wymianie pomocy.

Warto pamiętać o potencjalnych pułapkach nadmiernie intensywnego działania zadaniowego w celu uniknięcia konfrontacji z trudnymi emocjami. Osoby kompensujące napięcie poprzez „frenetyczną aktywność” mogą paradoksalnie zwiększać własny dystres [2]. Świadomość tej tendencji pozwala równoważyć aktywność fizyczną czy zawodową z czasem przeznaczonym na introspekcję i regenerację psychiczną.

Specyfika reakcji indywidualnych obejmuje również różnice temperamentalne i kulturowe [27]. Może to oznaczać rozbieżność między subiektywną oceną stanu zdrowia a obiektywnymi wskaźnikami fizjologicznymi, co wymaga edukacji zdrowotnej ukierunkowanej na poprawę samoświadomości [23].

Elementem indywidualnego stylu radzenia sobie powinna być też prewencja zachowań ryzykownych jako sposobów „radzenia sobie” – nadużywania alkoholu czy niewłaściwych wzorców żywieniowych służących kompensacji napięcia [29]. W tym kontekście warto uwzględnić ostrzeżenie dotyczące strategii unikowych: ich pozorna skuteczność może utrwalać dysfunkcyjne schematy reakcji i pogłębiać problem w dłuższej perspektywie [20]. Świadome kształtowanie strategii zastępczych – np. aktywności sportowej lub twórczej – pozwala uniknąć uzależnień wtórnych do chronicznego stresu. Dla działań na poziomie jednostki kluczowe jest więc dopasowanie tych narzędzi do realiów sytuacyjnych oraz stałe monitorowanie skuteczności stosowanych strategii poprzez obserwację objawów somatycznych i emocjonalnych. Warto zauważyć, że dobór metod powinien uwzględniać zarówno empiryczne potwierdzenie ich efektywności, jak i preferencje oraz charakterystykę osoby korzystającej z interwencji. Dostosowanie techniki do kontekstu jednostkowego zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnego wyniku terapii [12].

Świadome zarządzanie sobą staje się przeciwwagą dla zewnętrznych źródeł presji zawodowej [30], tworząc solidny fundament dla utrzymania dobrostanu, mimo trwale obecnych stresorów środowiskowych.

6. Wpływ zarządzania stresem na efektywność

Efektywność pracy jest pochodną wielu czynników, lecz jednym z istotniejszych pozostaje sposób, w jaki jednostki oraz organizacje przeciwdziałają skutkom stresu. Skuteczne zarządzanie stresem przekłada się na poprawę możliwości poznawczych, jakości podejmowanych decyzji oraz tempa realizacji zadań [32].

Zmniejszenie długotrwałego pobudzenia neuroendokrynnego prowadzi do ograniczenia ryzyka błędów wynikających ze zmęczenia i przeciążenia poznawczego. Pracownicy funkcjonujący w środowisku o mniejszym nasileniu stresorów są w stanie utrzymać stabilny rytm pracy z zachowaną koncentracją, co zwiększa efektywność operacyjną. Na poziomie biologicznym kontrola stresu wpływa na parametry metaboliczne i krążeniowe, które mają bezpośrednie znaczenie dla zdolności wykonywania pracy. Obniżenie poziomu kortyzolu wiąże się z poprawą pamięci roboczej oraz zdolności planowania, co jest szczególnie ważne w zadaniach wymagających wieloetapowego myślenia [27].

Badania sugerują także, że redukcja prozapalnych cytokin w wyniku zmniejszenia obciążenia allostatycznego pozwala uniknąć spadku energii typowego dla chronicznego napięcia psychicznego. W efekcie rośnie wydajność zarówno w ujęciu ilościowym (produktywność), jak i jakościowym (dokładność). Wprowadzenie programów wellness i profilaktyki zdrowotnej umożliwia stałe monitorowanie wskaźników fizjologicznych pracowników, dzięki czemu można szybko reagować na oznaki przeciążenia [4].

W perspektywie psychologicznej zarządzanie stresem zwiększa odporność psychiczną, a ta sprzyja pełnemu wykorzystaniu potencjału kompetencyjnego. Osoby potrafiące stosować strategie adekwatne do charakteru sytuacji – np. elastycznie przechodzące między podejściem problemowym a emocjonalnym – wykazują większą stabilność emocjonalną oraz niższą podatność na dezinformację [2].

Lepsze opanowanie emocji umożliwia zachowanie spójności działań nawet w warunkach presji czasu czy konfliktów interpersonalnych. Reakcje oparte na konstruktywnym przewartościowaniu pozwalają szybciej powrócić do optymalnego stanu pracy po epizodzie kryzysowym. Takie procesy mają wymiar ekonomiczny – skracają czas potrzebny na regenerację mentalną, co redukuje koszty związane z absencją lub spadkiem produktywności. Istotny jest też wymiar organizacyjny: struktury wspierające równowagę między wymaganiami a zasobami prowadzą do lepszego wykorzystania kompetencji zespołu [30]. Dodatkowo udział pracowników w procesach decyzyjnych wzmacnia poczucie wpływu na przebieg pracy i motywację do utrzymania wysokiego poziomu wykonania [4].

Organizacje stosujące narzędzia oceny kompetencji menedżerskich pod kątem zarządzania stresem raportują lepszą jakość komunikacji wewnętrznej, co przyspiesza przepływ informacji niezbędnych do realizacji projektów. Efektywne strategie zarządzania stresem minimalizują też koszty wynikające z rotacji kadry.

W środowiskach toksycznych lub nadmiernie kontrolujących obserwuje się większą skłonność pracowników do rezygnowania z pracy, podczas gdy kultura oparta na empatycznym przywództwie stabilizuje zespoły [32].

Stołość kadry przekłada się na wyższy poziom współpracy wewnętrznej oraz krótsze okresy adaptacyjne przy nowych projektach. Redukcja stresu sprzyja także większej kreatywności. Z punktu widzenia modelu allostatycznego zmniejszenie obciążenia poprzez działania organizacyjne i indywidualne chroni przed zużyciem systemów regulacyjnych organizmu [1].

Utrzymanie w ryzach parametrów takich jak ciśnienie krwi czy profil lipidowy ma znaczenie nie tylko zdrowotne, ale również związane z utrzymaniem sprawności fizycznej potrzebnej przy bardziej wymagających zadaniach operacyjnych. Stałe monitorowanie tych parametrów jako część strategii BHP zapewnia możliwość prewencji problemów, zanim wpłyną one na efektywność. Warto zauważyć korelację pomiędzy jakością klimatu psychospołecznego a ocenami efektywności pracy zespołu. Narzędzia monitorujące ten klimat umożliwiają identyfikację źródeł napięcia i ich eliminację, co poprawia przepływ informacji i skraca czas reakcji w sytuacjach awaryjnych [4].

Transparentna komunikacja o celach projektu oraz postępach ogranicza plotki i niepewność, które mogą spowalniać pracę. Efekt synergii pomiędzy redukcją kortyzolu a adaptacyjnymi strategiami radzenia sobie przejawia się nie tylko w poprawie zdrowia psychicznego pracowników, ale także w wymiernych wskaźnikach produktywności. Przykłady obejmują szybszą realizację projektów przy zachowaniu jakości produktu końcowego czy większą liczbę innowacji wdrożonych przez zespoły funkcjonujące w warunkach niskiego stresu. Badania terenowe potwierdzają, że nawet drobne udogodnienia, takie jak możliwość ustalenia godzin rozpoczęcia pracy, mogą wpływać na dynamikę wykonywania obowiązków oraz skalę zaangażowania [11].

Ujęcie interdyscyplinarne podkreśla, iż redukcja stresu powinna obejmować zarówno aspekty fizjologiczne, jak i psychospołeczne. Pomijanie emocji lub traktowanie ich jako nieistotnych elementów środowiska pracy może prowadzić do błędnej diagnozy źródeł obniżonej efektywności.

Zarządzanie stresem jest więc nie tylko działaniem prozdrowotnym, stanowi element strategii podnoszącej efektywność całej organizacji poprzez optymalizację procesów decyzyjnych, komunikacyjnych oraz fizjologicznych reakcji personelu.

7. Podsumowanie

Stres zawodowy stanowi istotne wyzwanie dla zdrowia fizycznego i psychicznego pracowników, zwłaszcza w środowiskach o wysokim natężeniu wymagań, takich jak sektor akademicki. Jego wpływ obejmuje zarówno zmiany na poziomie neuroendokrynnym, w tym dysregulację osi podwzgórze–przysadka–nadnercza

i przewlekłe podwyższenie poziomu kortyzolu, jak i mechanizmy psychologiczne związane z percepcją zagrożenia, oceną sytuacyjną oraz wyborem strategii radzenia sobie. Długotrwałe utrzymywanie się stresu prowadzi do obciążenia allostycznego, które może skutkować rozwojem chorób przewlekłych, osłabieniem odporności oraz pogorszeniem funkcji poznawczych.

W środowisku pracy źródła stresu mają charakter zarówno strukturalny, jak i psychospołeczny. Przeciążenie obowiązkami, brak jasności w zakresie obowiązków, nieadekwatne wsparcie ze strony przełożonych oraz nieprzyjazna kultura organizacyjna potęgują napięcie i ryzyko wypalenia zawodowego. Z kolei pozytywne wzorce kultury organizacyjnej, takie jak transparentna komunikacja, partycypacja pracowników w decyzjach, empatyczne przywództwo oraz spójne programy prozdrowotne, sprzyjają redukcji stresu i poprawie dobrostanu zespołu. Eliminacja negatywnych wzorców, w tym autorytarnego stylu zarządzania, tolerancji dla mobbingu czy nadmiernej presji czasowej, jest niezbędna dla stworzenia środowiska sprzyjającego zdrowiu psychicznemu.

Strategie zarządzania stresem powinny obejmować działania na poziomie organizacyjnym oraz indywidualnym. Organizacje powinny wdrażać systemy monitorowania obciążenia, rozwijać kompetencje menedżerskie ukierunkowane na wsparcie pracowników, a także zapewniać dostęp do specjalistycznej pomocy i programów profilaktycznych. Na poziomie jednostki kluczowe są świadome stosowanie adekwatnych strategii radzenia sobie, elastyczność behawioralna, techniki relaksacyjne oraz umiejętności asertywnej komunikacji. Budowanie sieci wsparcia społecznego oraz unikanie destrukcyjnych mechanizmów kompensacyjnych, takich jak nadużywanie substancji, również odgrywają ważną rolę.

Wpływ skutecznego zarządzania stresem przekłada się na poprawę efektywności pracy poprzez zwiększenie zdolności poznawczych, lepszą jakość podejmowanych decyzji oraz stabilność emocjonalną zespołu. Redukcja chronicznego pobudzenia neuroendokrynnego sprzyja utrzymaniu zdrowia fizycznego i psychicznego, co z kolei zmniejsza absencję oraz rotację pracowników. Jasno określone role zawodowe, udział w procesach decyzyjnych oraz kultura oparta na zaufaniu i wsparciu tworzą warunki do optymalnego wykorzystania potencjału zespołu.

Integracja działań na poziomie biologicznym, psychologicznym i organizacyjnym stanowi fundament dla długotrwałego ograniczania negatywnych skutków stresu zawodowego. Wprowadzenie mechanizmów regulacyjnych do codziennych procedur pracy może równoważyć presję wynikającą z wymagań zawodowych z potrzebą utrzymania dobrostanu fizycznego i emocjonalnego. Taka kompleksowa strategia sprzyja nie tylko ochronie zdrowia pracowników, ale także stabilności i rozwojowi organizacji, co jest szczególnie ważne w obliczu rosnących wyzwań współczesnego rynku pracy.

Literatura

- [1] alAbsi M. (ed.), *Stress and Addiction. Biological and Psychological Mechanisms*, Elsevier 2007.
- [2] Aldwin C.M., *Stress, Coping, and Development. An Integrative Perspective*, The Guilford Press 2007.
- [3] Barnes A.P., Montefuscio J.E., *Role of Stress in Psychological Disorders*, New York 2011.
- [4] Biron C., Burke R.J., Cooper C. (ed.), *Creating Healthy Workplaces Stress Reduction, Improved Well-Being, and Organizational Effectiveness*, GOWER 2014.
- [5] Borushok J., *Master Guide to Stress. How to Survive in a World Full Of Chaos*, Your Psychology 2019.
- [6] Bruce R., *Podstawowe środki obrony psychicznej*, Warszawa 2000.
- [7] Burke P.J., *Social identities and psychosocial stress*, [w:] *Psychosocial stress: Perspectives on structure, theory, life-course, and methods*, H.B. Kaplan (Ed.), Academic Press 1996.
- [8] Cohen S., Kessler R.C., Gordon L.U., *Measuring Stress A Guide for Health and Social Scientists. A Guide for Health and Social Scientists*. Oxford University Press 1997.
- [9] Colter S., *Conquer The Battles Of Your Mind With Powerful Techniques To Overcome Stress, Anxiety & Negative Thinking*, Invicta House Publishing 2015.
- [10] Contrada R., Baum A. (ed.), *The Handbook of Stress Science. Biology, Psychology, and Health*, Springer Publishing Company 2011.
- [11] Greenberg M., *The Stress-Proof Brain. Master Your Emotional Response to Stress Using Mindfulness and Neuroplasticity*, ReadHowYouWant 2016.
- [12] Lehrer P.M., Woolfolk R.L., Sime W.E., *Principles and Practice of Stress Management*, THE GUILFORD PRESS 2007.
- [13] Gózdź J., Kubicka A., Dobrodziej C., *Program szkolenia doskonalącego dla funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej. Stres, efektywne sposoby radzenia sobie ze stresem*, Warszawa 2017.
- [14] Janis I.L., *Stress Psychoanalytic and Behavioral Studies of Surgical Patients*, Academic Press 1974.
- [15] Kaniasty K. i in., *Stress and Anxiety. Applications to Social and Environmental Threats, Psychological Well-Being, Occupational Challenges, and Developmental Psychology*, Berlin 2014.
- [16] Kaplan H.B., *Psychosocial Stress. Trends in Theory and Research*, Academic Press 1983.
- [17] Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer Publishing Company 1984.
- [18] McSween T.E., *Values-Based Safety Process. Improving Your Safety Culture with Behavior-Based Safety*, Wiley Interscience 2003.
- [19] MacNair R.M., *Perpetration-Induced Traumatic Stress. The Psychological Consequences of Killing*, London 2002.
- [20] NLP, *Anxiety. Reprogram Your Brain to Eliminate Stress, Fear & Social Anxiety*, Modern Psychology Publishing 2016.
- [21] Obholzer A., Zagier Roberts V., *The Unconscious at Work. Individual and organizational stress in the human services*, London 1994.

- [22] Oneill C., *Stress Management and Prevention: Simple Techniques for Peace & Happiness*, 2015, <https://www.audible.com/pd/Stress-Management-and-Prevention-Simple-Techniques-for-Peace-Happiness> (dostęp: 17.01.2026).
- [23] *Poradź sobie ze stresem*, Warszawa 2007.
- [24] Potocka A., Merecz-Kot D., Co wiemy o psychospołecznych zagrożeniach w środowisku pracy? Część II. Badanie świadomości pracowników, *Medycyna Pracy* 2010, nr 61 (4).
- [25] Powell T., Powell J., *Panowanie nad umysłem. Metody doktora Silvy*, Warszawa 1995.
- [26] Scott E.A., *8 Keys to Stress Management, Simple And Effective Strategies To Transform Your Experience Of Stress*, New York-London 2013.
- [27] Sher L. (ed.), *Psychological Factors and Cardiovascular Disorders The Role of Stress and Psychosocial Influences*, New York 2009.
- [28] Springer A., Strategie radzenia sobie ze stresem wykorzystywane przez pracowników akademickich i ich znaczenie dla poziomu odczuwanego stresu oraz wypalenia zawodowego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2019, nr 2.
- [29] Stranks J., *Stress at Work Management and Prevention*, Elsevier 2005.
- [30] *Stres w pracy – jak nim zarządzać efektywnie*, *Prewencja i Rehabilitacja* 2011, nr 4(2626).
- [31] *The scale of occupational stress: A further analysis of the impact of demographic factors and type of job*, HSE 2000.
- [32] Yarker J., Lewis R., Donaldson-Feilder E., Flaxman P., *Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards*, HSE 2007.
- [33] Yarker J., Lewis R., Donaldson-Feilder E., Flaxman P., *Management competencies for preventing and reducing stress at work. Identifying and developing the management behaviours necessary to implement the HSE Management Standards: Phase Two*, HSE 2008.

ROZDZIAŁ VII

Symptomy, przyczyny oraz rodzaje upadłości przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne

(*Agata WARMIŃSKA**)

1. Wprowadzenie

Gospodarkę wolnorynkową XXI wieku charakteryzuje nie tylko konkurencyjność, ale także duża dynamika zachodzących przemian technologicznych, gospodarczych i społecznych. Działalność gospodarcza każdego podmiotu, szczególnie w warunkach zmiennego otoczenia, jest obciążona dużym ryzykiem gospodarczym. Jednym z jego rodzajów jest ryzyko upadłości. Swoją działalność kontynuują tylko te przedsiębiorstwa, które mają potencjał, aby przystosować się do zmiennych warunków. Te zaś, które podjęły błędne decyzje finansowe lub nie poradziły sobie z wymaganiami rynku, są przejmowane przez inne podmioty lub składają wniosek o ogłoszenie upadłości [20]. Uwzględniając koszty ekonomiczne i społeczne, które ponosi zarówno podmiot ogłaszający upadłość, jak też jego interesariusze zewnętrzni, istotnym zagadnieniem badawczym jest identyfikacja przyczyn prowadzących do upadku przedsiębiorstw. Wczesne rozpoznanie pojawiających się symptomów nadchodzącego kryzysu umożliwia przedsiębiorstwu podjęcie działań naprawczych. Na podstawie pogłębionych studiów literaturowych przeprowadzono analizę typów upadłości. Celem rozdziału jest zaprezentowanie rodzajów i przyczyn upadłości przedsiębiorstwa.

2. Istota i rodzaje upadłości

Przeprowadzona analiza literatury potwierdza, że nie ma jednej, powszechnej definicji upadłości. W zależności od obszaru badawczego jest ona różnie definiowana. Upadłość, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, bywa postrzegana jako zjawisko negatywne. W literaturze przedmiotu jest określana także mianem niezbędnego warunku rozwoju rynku, prowadzącego do lepszej alokacji zasobów [11]. Waldemar Rogowski wskazuje, że upadłość jest zjawiskiem wieloaspektowym, oznaczającym różne stany przedsiębiorstwa, zaś długotrwały proces pogarszania się wyników ekonomiczno-finansowych, systematyczny spadek udziału w rynku,

* dr Agata Warmińska, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: agataw@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-3283-4881

a także malejący potencjał strategiczny są kryzysem, który poprzedza tę upadłość [17].

Źródło przyczyn zjawiska upadłości bywa wielorakie, mogą go stanowić warunki ekonomiczne, ale też prawne, społeczne oraz psychologiczne [15]. Upadłość może mieć dwojaki charakter, upadłość wymuszona lub będąca wynikiem woli przedsiębiorcy.

Przepisy prawa wskazują podstawy ogłoszenia upadłości. Jedną z przyczyn ogłoszenia upadłości jest długotrwała niewypłacalność dłużnika, określana jako utrata zdolności do wywiązywania się przez niego z wymagalnych zobowiązań pieniężnych. Upadłość stanowi więc bezpośrednie następstwo niewypłacalności przedsiębiorstwa [4]. Według prawa upadłościowego i naprawczego stan ten ma także miejsce, gdy opóźnienie w wykonywaniu zobowiązań pieniężnych dłużnika przekracza wartość jego majątku w okresie dłuższym niż dwadzieścia cztery miesiące [21]. Jak podaje A. Tokarski [20], w praktyce nie występuje jeden typ upadłości, ze względu na przyjęte kryterium można wyróżnić różne jej rodzaje (tab. 1.).

Tabela 1. Rodzaje upadłości

Rodzaj upadłości	Przyjęte kryterium
upadłość ekonomiczna	Ekonomiczne
upadłość sądowa	Prawne
upadłość ogólna (biznesowa) upadłość wobec osoby fizycznej nieprowadzącej działalności gospodarczej (konsumencka)	Podmiot
upadłość transgraniczna upadłość terytorialna	Zasięg
upadłość odizolowana upadłość systemowa	zasięg skutków
upadłość uzasadniona upadłość zamierzona	interesy uczestników

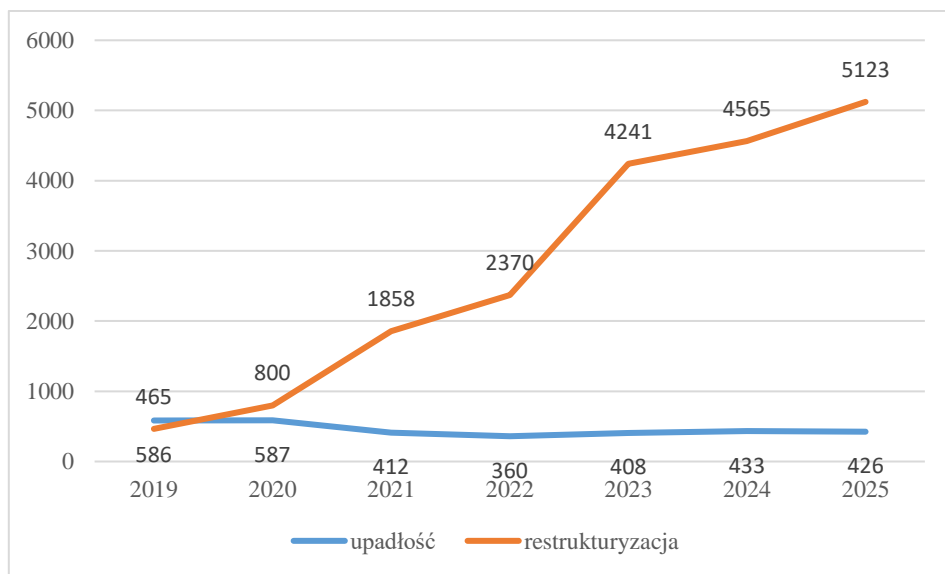
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [20, s. 173-179].

W praktyce pojęcia bankructwa oraz upadłości często stosowane są zamiennie, mimo że zgodnie z przepisami prawa mają odmienne znaczenie. Upadłość ekonomiczna (bankructwo) występuje wówczas, gdy podmiot, którego dotyczy, nie może bez uzyskania wsparcia z zewnątrz (restrukturyzacja, ugoda, umorzenie części długu) prowadzić działalności w sposób zapewniający mu konkurencyjność oraz zdolność do regulowania zobowiązań za pomocą posiadanych aktywów [9, 20]. Pisząc o upadłości ekonomicznej, Sławomir Nahotko wskazuje na jej dwa ujęcia. Ujęcie statyczne jest utożsamiane z definicją niewypłacalności, zawartą w prawie upadłościowym, zaś zgodnie z ujęciem dynamicznym upadłość ekonomiczna jest wynikiem pogorszenia się wskaźników finansowych przedsiębiorstwa [8]. Bankructwo, zdaniem Józefa Pociechy, można odnosić wyłącznie do podmio-

tów, które ogłosiły upadłość i nie prowadzą działalności gospodarczej, lub w szerszym ujęciu, do przedsiębiorstw, które uznane są przez rynek jako zagrożenie dla innych podmiotów [14].

Zasady upadłości sądowej są uregulowane prawem. Ustawodawca wskazał dwa główne etapy postępowania sądowego. Pierwszy etap – postępowanie w przedmiocie ogłoszenia upadłości – kończy wydanie przez sąd decyzji o ogłoszeniu upadłości. Drugi etap, określanym mianem właściwego postępowania upadłościowego, ma na celu równomierne i sprawiedliwe zaspokojenie roszczeń wszystkich wierzycieli dłużnika [7]. Od strony prawnej każda upadłość jest bankructwem ekonomicznym, gdyż oznacza utratę zdolności płatniczej. Jednak nie każde przedsiębiorstwo, które jest bankrutem ekonomicznym, składa wniosek o wszczęcie postępowania upadłościowego [1].

Liczba postępowań upadłościowych w latach 2019-2025 utrzymuje się na stabilnym poziomie (rys. 1.).

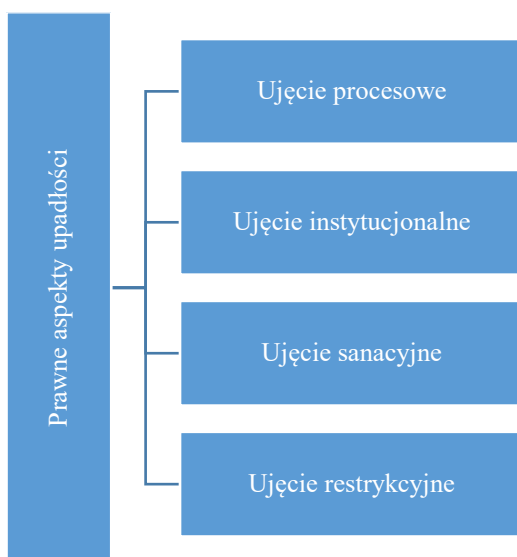


Rys.1. Liczba postępowań upadłościowych i restrukturyzacyjnych w Polsce (2019-2025)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych [3].

Znaczący spadek postępowań upadłościowych miał miejsce w latach 2021-2022. W kolejnych latach nastąpił wzrost, lecz był on niższy w porównaniu do roku 2019. W przypadku postępowań restrukturyzacyjnych widoczny był odmienny trend, ich liczba dynamicznie wzrastała w całym analizowanym okresie. Dane pokazują zmianę w sposobie radzenia sobie dłużników z problemem niewypłacalności, większość firm korzystała z procedur naprawczych umożliwiających kontynuację prowadzonej działalności.

W aspekcie prawnym upadłość można rozpatrywać w czterech ujęciach, które przedstawiono na rys. 2. [17]



Rys. 2. Prawne aspekty upadłości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [17, s. 97].

W ujęciu procesowym upadłość to stan, gdy kontrolę nad zarządzaniem przedsiębiorstwem i jego majątkiem przejmuje syndyk masy upadłościowej, wyznaczony przez sąd do prowadzenia postępowania upadłościowego. Celem upadłości, jako instytucji, jest zahamowanie dalszego narastania zadłużenia, ograniczenie jego negatywnych skutków oraz zapewnienie wierzycielom równych możliwości zaspokojenia ich roszczeń z majątku dłużnika. Ujęcie sanacyjne wskazuje, że w przypadku zaprzestania przez dłużnika regulowania zobowiązań oraz braku majątku na ich pokrycie stosowana jest forma przymusowego wykonania zobowiązań. Upadłość (ujęcie restrykcyjne) stanowi specyficzną formę egzekucji skierowaną do całego majątku dłużnika [17].

W Polsce, oprócz upadłości uzasadnionych, miały miejsce przypadki fałszywych upadłości o charakterze spekulacyjnym. Celem upadłości spekulacyjnych bywa najczęściej chęć nieuczciwego pozyskania korzyści majątkowych. Wśród opisywanych w literaturze z zakresu postępowania upadłościowego sposobów na uzyskanie tego rodzaju korzyści można wymienić zawieranie nieuczciwych transakcji pomiędzy spółką matką a spółką córką, polegających między innymi na sprzedaży majątku po zaniżonej cenie, wykonaniu zlecenia, którego koszt został znacznie zawyżony, czy też udzieleniu fikcyjnej pożyczki [1].

W literaturze przedmiotu, ze względu na podmiot postępowania upadłościowego, wyróżniono dwa typy upadłości: biznesową (ogólną) oraz konsumencką

[20]. Jadwiga Odorzyńska-Kondek zwraca jednak uwagę, iż pojęcie upadłości konsumenckiej jest „pewnym skrótem myślowym”, nie jest natomiast terminem ustawowym, z tego względu, że ustawodawca nie wprowadził nowego podziału upadłości ogólnej, lecz umożliwił jedynie „odrębne postępowanie wobec osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej” [13]. Podmiotem upadłości ogólnej (biznesowej) jest natomiast przedsiębiorca.

Różnice pomiędzy upadłością terytorialną (krajową) a transgraniczną dotyczą między innymi zasięgu geograficznego postępowania. Terytorialne postępowanie upadłościowe obejmuje majątek niewypłacalnego dłużnika znajdujący się na terytorium państwa, w którym została ogłoszona upadłość. Kompetencje do wszczęcia i prowadzenia postępowania upadłościowego ma sąd właściwy dla miejsca zamieszkania lub siedziby dłużnika. Zapisy zawarte w krajowych przepisach prawa upadłościowego mogą być problematyczne na poziomie międzynarodowym.

Transgraniczne postępowanie upadłościowe regulują przepisy Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/848 z dnia 20 maja 2015 r. [18] Mają one zastosowanie do niewypłacalnych dłużników, prowadzących działalność na terenie więcej niż jednego kraju członkowskiego UE. Zapisy Rozporządzenia wskazują, że w przypadku upadłości transgranicznej główne postępowanie upadłościowe zostaje wszczęte w tym kraju członkowskim UE, w którym dłużnik posiada główny ośrodek swojej podstawowej działalności gospodarczej. W przypadku gdy dłużnik posiada swoje oddziały w innych krajach, mogą one równolegle wszcząć wtórne postępowanie upadłościowe. Zarówno działania prowadzone w postępowaniu głównym, obejmujące cały majątek dłużnika, jak i działania w ramach postępowania wtórnego, ograniczające się do majątku dłużnika w danym kraju, muszą być skoordynowane i zapewniać jednolite postępowanie. Upadłościowe postępowanie transgraniczne dotyczy upadłości wszystkich podmiotów, bez względu na to, czy dłużnik jest osobą fizyczną, czy prawną [16, 22].

Uwzględniając zasięg wpływu postępowania upadłościowego na otoczenie gospodarcze podmiotu, wyróżnia się upadłość odizolowaną i systemową. W przypadku upadłości odizolowanej jej wpływ na otoczenie gospodarcze określa się jako niewielki, gdyż nie wywołuje negatywnych skutków dla otoczenia zewnętrznego podmiotu, w tym społeczeństwa. Upadłość podmiotu, powodująca negatywne skutki we wszystkich sferach otoczenia zewnętrznego, takie jak np. utrata płynności dostawców, łańcuch upadłości kontrahentów, wzrost bezrobocia, spadek wpływów z tytułu podatków, nosi nazwę upadłości systemowej [15]. Im większa jest liczba powiązań niewypłacalnego dłużnika z innymi podmiotami, tym większy jest zasięg negatywnych skutków jego upadłości [10]. W określeniu rodzaju upadłości pomocna jest szczegółowa analiza jej symptomów.

3. Symptomy i przyczyny upadłości przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu badacze wymieniają wiele kategorii symptomów i przyczyny upadłości przedsiębiorstw. Analiza symptomów zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością pozwala stwierdzić, że najczęściej początek upadku jest utożsamiany z konkretnym, negatywnym wydarzeniem w firmie [12]. Magdalena Jerzemowska dzieli symptomy zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością na dwie grupy: symptomy analityczne wynikające wprost z danych wykorzystywanych do oceny analizy finansowej przedsiębiorstwa oraz symptomy pozaanalityczne. Do pierwszej grupy zalicza między innymi trudności w regulowaniu bieżących zobowiązań, wzrost kosztów obsługi długu, opóźnienia w regulowaniu zobowiązań wobec kontrahentów, pracowników lub instytucji publicznych, pogorszenie wskaźników finansowych, spadek sprzedaży czy też malejącą efektywność produkcji. W drugiej grupie wymienia nietypową fluktuację kadry zarządzającej, dużą liczbę błędów popełnianych przez pracowników, częstą zmianę banków, przedłużającą się spłatę kredytów odnawialnych, odmowę przez dostawców sprzedaży za gotówkę [7]. Przedsiębiorstwa, które ogłosiły upadłość, do symptomów poprzedzających kryzys zaliczają m.in.: oparcie zarządzania przedsiębiorstwem na doświadczeniu tylko jednej osoby, niewłaściwą komunikację, brak odpowiedniego systemu informacji finansowo-księgowej, zbyt dużą skalę działalności oraz niedoprowadzanie do etapu końcowego dużych projektów.

Przyczyny zagrożenia upadłością są najczęściej klasyfikowane jako endogeniczne oraz egzogeniczne [5]. W praktyce gospodarczej bardzo rzadko zachodzi sytuacja, gdy można wskazać wyłącznie jedną przyczynę upadłości. Zazwyczaj na ten stan ma wpływ „splot niekorzystnych wydarzeń”. Stopniowo nawarstwiają się także trudności finansowe przedsiębiorstwa, których konsekwencją jest utrata zdolności płatniczej [7].

Zdaniem Artura Hołdy na upadłość przedsiębiorstwa większy wpływ mają przyczyny wewnętrzne, bezpośrednio związane z zarządzaniem i decyzjami podejmowanymi przez kadrę menedżerską [6]. Wśród przyczyn wewnętrznych należy wymienić: źle wybraną lokalizację przedsiębiorstwa, zbyt mały rozmiar działalności gospodarczej, brak innowacji technologicznych, lukę kompetencyjną, złą jakość produkowanych towarów oraz współpracę z niewielką liczbą kontrahentów [10].

Z kolei Anna Bieniasz i Zbigniew Gołaś wskazują, że na proces upadku przedsiębiorstw duży wpływ mają przyczyny o charakterze makroekonomicznym, w tym szczególnie: liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw, dynamika zmian PKB, dynamika zmian nakładów na środki trwałe oraz zmiany kursu polskiej waluty [2]. Do głównych czynników makroekonomicznych można zaliczyć także globalizację rynków oraz nagłą zmianę struktury popytu [10].

Badania prowadzone wśród syndyków i nadzorców sądowych przez zespół badaczy pod kierunkiem Elżbiety Mączyńskiej pozwalają wyodrębnić osiem grup przyczyn kryzysu prowadzących do upadłości przedsiębiorstwa [19]:

1. Rynkowe i społeczne (spadek popytu, wzrost konkurencji, wzrost wymagań nabywców).
2. Kapitałowe (ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, wahania kursów walut, wzrost kosztów kapitałów obcych).
3. Wynikające z polityki gospodarczej (niekorzystne regulacje na rynku pracy i w sferze ubezpieczeń społecznych, wzrost podatku, liberalizacja importu).
4. Wewnętrzne w sferze operacyjnej (błędna strategia, brak innowacji technologicznych, brak taniej siły roboczej, niedostateczne działania reklamowe i promocyjne).
5. Wewnętrzne o charakterze finansowym (wysokie zadłużenie, ujemny wynik finansowy, przeterminowane zobowiązania, kreatywna księgowość).
6. Wewnętrzne o charakterze wewnątrzorganizacyjnym (niska wydajność pracowników, konflikty, brak szkoleń).
7. Nieudane przejęcia.
8. Źle przeprowadzony proces prywatyzacji.

Wymieniane w literaturze przedmiotu symptomy i przyczyny upadłości przedsiębiorstwa mają najczęściej charakter wielowymiarowy i dotyczą różnych obszarów funkcjonowania firmy. Ich wczesna identyfikacja jest kluczowa z punktu widzenia możliwości podjęcia działań naprawczych, takich jak restrukturyzacja działalności, zmiana strategii czy poprawa zarządzania finansami, co może zapobiec niewypłacalności i ogłoszeniu upadłości.

4. Podsumowanie

Głównym celem działalności przedsiębiorstw jest maksymalizacja zysku oraz ich wartości rynkowej. Przedsiębiorstwa nieefektywne, które w perspektywie długookresowej nie są w stanie regulować swoich zobowiązań upadają. Pojęcie upadłości jest różnie definiowane przez badaczy. W typologii upadłości dominuje podział na dwa rodzaje – upadłość w rozumieniu prawnym i ekonomicznym. Upadłość w sensie prawnym jest powiązana z bankructwem. Proces pogarszania się sytuacji finansowej jest kwestią indywidualną każdego przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu wskazuje, że najczęściej wymienianym symptomem pogarszającej się sytuacji finansowej jest utrata zdolności przedsiębiorstwa do regulowania swoich zobowiązań. Listy przyczyn niewypłacalności nie można ograniczyć jedynie do kilku czynników, gdyż jej źródłem mogą być czynniki występujące zarówno w każdym obszarze działalności przedsiębiorstwa, jak też w jego otoczeniu zewnętrznym. W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie wczesnej identyfikacji symptomów upadłości. Jednak w praktyce przedsiębiorcy mają często problem ze zdefiniowaniem niewypłacalności, a tym samym momentu, kiedy powinni złożyć wniosek o wszczęcie postępowania upadłościowego.

Właściwa interpretacja oraz podział upadłości ułatwia ustalenie relacji, jakie zachodzą między nimi oraz dobór odpowiednich narzędzi do analizy zagrożenia upadłością. Z punktu widzenia zarządzania szczególne znaczenie ma wczesna identyfikacja symptomów upadłości oraz przyczyn, zwłaszcza tych o charakterze wewnętrznym, które wynikają z procesów zachodzących w organizacji. Ich wczesne rozpoznanie umożliwia podjęcie działań naprawczych chroniących przedsiębiorstwo przed ponoszeniem negatywnych skutków upadłości.

Literatura

- [1] Bauer K., Zarządzanie informacjami w procesie upadłościowo-naprawczym przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
- [2] Bieniasz A., Gołaś Z., Makroekonomiczne uwarunkowania upadłości przedsiębiorstw w Polsce, *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 4(34) 2014, s. 27-40.
- [3] Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczych, <https://www.coig.com.pl/2025-upadlosci-firm.php> (dostęp: 15.03.2026).
- [4] Dela M., Społeczno-ekonomiczne aspekty niewypłacalności i upadłości, *Kwartalnik Prawo-Społeczeństwo-Ekonomia*, 1, 2016, s. 19-34.
- [5] Hamrol M., Chodakowski J., Prognozowanie zagrożenia finansowego przedsiębiorstwa, Wartość predykcyjna polskich modeli analizy dyskryminacyjnej, *Badania Operacyjne i Decyzje*, 18(3), 2008, s. 17-32.
- [6] Hołda A., Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Seria Specjalna, Monografie*, 174, 2006.
- [7] Jerzemowska M. (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 330-333.
- [8] Kamiński G., Borys A., Upadłość i niewypłacalność jako pojęcia ekonomiczne i prawne, *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, Rok LXXXIV, 3, 2022, s. 53-68.
- [9] Krzeczewska O., Znaczenie informacji o upadłości na rynku akcji, *Analiza efektów wewnątrzsektorowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2025.
- [10] Mączyńska E., Zawadzki M., Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw, *Ekonomista*, 2, 2006, s. 1-24.
- [11] Mioduchowska-Jaroszewicz E., Szczepkowska M., Pozytywne i negatywne skutki upadłości, *Studia i Prace WNEiZ US*, nr 43/1, 2016, s. 66.
- [12] Nogalski B., Marcinkiewicz H., *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2004.
- [13] Odorzyńska-Kondek J., Upadłość konsumencka w świetle wybranych przepisów prawnych, *Handel Wewnętrzny*, 1, 2012, s. 5-13.
- [14] Pocięcha J., Problemy prognozowania bankructwa firmy metodą analizy dyskryminacyjnej, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 205, 2007, s. 63-79.
- [15] Prusak B., *Ekonomiczna analiza upadłości przedsiębiorstw: ujęcie międzynarodowe*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2011.

- [16] Przewodnik dobrych praktyk. Transgraniczne postępowania upadłościowe w Unii Europejskiej, Sądowa współpraca interprofesjonalna na rzecz skutecznego przestrzegania rozporządzenia UE nr 2015/848 z dnia 20 maja 2015 r. w sprawie postępowań upadłościowych, styczeń 2020, s. 1-18, https://www.kSSIP.gov.pl/sites/default/files/przewodnik_dobrych_praktyk.pdf (dostęp: 15.03.2026).
- [17] Rogowski W., Rozważania nad pojęciem upadłość przedsiębiorstwa, czyli upadłość niejedno ma imię, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 142, 2015, s. 87-116.
- [18] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/848 z dnia 20 maja 2015 r. w sprawie postępowania upadłościowego (DUUEL. z 2025 r., poz. 2073).
- [19] Szczerbak M., Przyczyny upadłości przedsiębiorstw w świetle opinii syndyków i nadzorców sądowych, [w:] *Zagrożenie upadłością*, red. K. Kuciński, E. Mączyńska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- [20] Tokarski A., Charakterystyka podstawowych rodzajów upadłości firm w edukacji przedsiębiorczości, *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 8, 2012, s. 169-182, <https://doi.org/10.24917/20833296.8.14>.
- [21] Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe (Dz. U. 2023 Nr 60, poz. 535 z późn. zm.).
- [22] Zombirt J., Gdy partner upada, *Bank*, 06, 2003, s. 49-53.

ROZDZIAŁ VIII

Strategiczne zarządzanie marką portu lotniczego na przykładzie projektu „Port Polska”

(Ewelina NYCZ*, Adam KRUK**)

1. Wprowadzenie

Współczesna branża lotnicza przeszła w ostatnich dekadach fundamentalną transformację, ewoluując z sektora zdominowanego przez aspekty czysto techniczne i operacyjne w stronę wyrafinowanego rynku usług komercyjnych. W tym kontekście zarządzanie marką (brand management) staje się kluczowym czynnikiem determinującym przewagę konkurencyjną na globalnym rynku. Port lotniczy przestał być jedynie punktem przesiadkowym czy elementem infrastruktury transportowej, stając się wielowymiarowym przedsiębiorstwem obejmującym zarządzanie nieruchomościami, zaawansowane technologie oraz dywersyfikację przychodów poprzez handel detaliczny i usługi cyfrowe [11].

W tym dynamicznym środowisku projekt Port Polska (dawniej: Centralny Port Komunikacyjny – CPK) stanowi w Polsce unikalne studium przypadku budowania marki typu *greenfield*, która musi połączyć narodowe aspiracje z wymogami globalnego hubu transportowego. Właściwe zarządzanie wizerunkiem marki oraz konsekwentne dostarczanie wartości odpowiadających na potrzeby klientów są kluczowe dla osiągnięcia sukcesów na konkurencyjnym rynku. Zarządzanie marką lotniska wymaga podejścia holistycznego, łączącego marketing usług, zarządzanie doświadczeniem (*customer experience*) oraz komunikację korporacyjną [6].

Jak wskazują Philip Kotler i Kevin Lane Keller, silny branding w usługach wysokospecjalistycznych nie służy jedynie odróżnieniu od konkurencji, lecz przede wszystkim budowaniu emocjonalnej więzi, która generuje lojalność i wartość dodaną [6, 13]. W dobie globalnej konkurencji między hubami, takimi jak Dubaj, Stambuł czy Singapur, port lotniczy przestaje być tylko infrastrukturą, a staje się marką „destynacyjną”, która musi zarządzać doświadczeniem pasażera na każdym etapie podróży [4].

Celem niniejszego rozdziału jest teoretyczne wyjaśnienie procesów kształtowania tożsamości i kapitału marki portu lotniczego w specyficznych warunkach inwestycji typu *greenfield* (budowanego od zera). Podjęta problematyka oraz

* dr Ewelina Nycz, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: e.nycz@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-4363-9205

** dr Adam Kruk, Społeczna Akademia Nauk w Warszawie, e-mail: adam.kr@interia.eu, ORCID: 0009-0000-0012-1429

postawiony cel zdeterminowały wybór metod badawczych, takich jak przegląd źródeł literaturowych i wnioski, co nadaje pracy charakter przeglądowo-teoretyczny. W opracowaniu wykorzystano również metodę studium przypadku (*case study*) dotyczącą projektu „Port Polska”, wspartą analizą dokumentów strategicznych, takich jak Master Plan dla Centralnego Portu Komunikacyjnego do 2060 roku oraz Strategia ESG CPK na lata 2025-2032+.

2. Teoretyczne fundamenty zarządzania marką

Współczesna nauka o zarządzaniu definiuje zarządzanie jako strategiczny i ciągły proces, który wykracza poza sferę wizualną, stając się kluczowym czynnikiem determinującym przewagę konkurencyjną podmiotu. W specyficznym kontekście sektora lotniczego port lotniczy przestał być postrzegany jedynie jako punkt przesiadkowy czy element infrastruktury transportowej. Stał się on wielowymiarowym przedsiębiorstwem, którego działalność obejmuje zarządzanie nieruchomościami, zaawansowane technologie, a także dywersyfikację przychodów poprzez handel detaliczny i usługi cyfrowe [6]. Tak szeroki zakres działalności wymaga spójnego spoiwa, jakim jest silna i rozpoznawalna marka.

Fundamentem budowania nowej marki, szczególnie w warunkach inwestycji realizowanej od podstaw, jest model planowania tożsamości marki Jeana-Noëla Kapferera (*Brand Identity Prism*). Zgodnie z tą koncepcją sukces marki opiera się na harmonii jej sześciu wymiarów: fizyczności, osobowości, kultury, relacji, odbicia oraz relacji z samym sobą [12, s. 27-34]. W sektorze lotniczym „fizyczność” marki manifestuje się nie tylko poprzez logotyp, lecz przede wszystkim przez unikalną architekturę terminalu, komfort przestrzeni oraz innowacje technologiczne, takie jak biometria. Z kolei „osobowość” marki definiuje sposób i ton komunikacji z pasażerami, budując z nimi określony dystans lub bliskość [9]. Przejrzystość w projektowaniu tej tożsamości jest niezbędna, gdyż redukuje ryzyko dezorientacji konsumenta, co ma szczególne znaczenie w okresach transformacji rynkowej lub rebrandingu.

Zarządzanie marką przez podmioty odpowiedzialne za rozwój infrastruktury (w tym dedykowanych menedżerów marki) zmierza do budowy kapitału marki opartego na kliencie (*customer-based brand equity*). Proces ten prowadzi do stworzenia takiej wartości dodanej, która zwiększa gotowość odbiorców do ponoszenia wyższych kosztów zakupu usług transportowych w zamian za gwarantowaną jakość i prestiż [19]. David Aaker wskazuje, że kapitał marki opiera się na czterech filarach: świadomości marki, skojarzeniach, postrzeganej wartości oraz lojalności [1, s. 266-278]. Dla lotniska typu *greenfield* najistotniejszym wyzwaniem staje się budowa tzw. świadomości przywołania (*brand recall*). Jest to sytuacja szczególnie trudna, ponieważ marka musi zaistnieć w świadomości społecznej, zanim jej fizyczny produkt zostanie oddany do użytku [6, s. 12].

Ewolucja funkcji marki na przestrzeni lat sprawiła, że jej rola jest obecnie znacznie szersza niż pierwotne znakowanie towarów. W literaturze przedmiotu wskazuje się na wielopłaszczyznowe funkcje, takie jak różnicowanie ofert, komunikowanie misji firmy oraz symboliczne wyrażanie tożsamości [7]. Kluczowe dla funkcjonowania marki na rynku są trzy funkcje:

- identyfikacyjna – umożliwia rozróżnienie produktów i usług na tle konkurencji,
- gwarancyjna – zapewnia standaryzację jakości oferowanych produktów lub usług, co pomaga w budowaniu zaufania konsumentów,
- promocyjna – wspiera rozpoznawalność marki i budowanie relacji z klientami, co ściśle powiązane jest z komunikacyjną rolą marki na rynku [10].

Skuteczna komunikacja marki jest niezbędnym elementem tego procesu, ponieważ pozwala na zrozumienie oczekiwań konsumentów oraz ich postrzeganego doświadczenia [5]. Marka nie tylko gwarantuje powtarzalną jakość, ale stanowi również mechanizm przypisania odpowiedzialności za usługę konkretnemu podmiotowi, co w sektorze usług publicznych i transportowych ma znaczenie strategiczne [8].

Ostateczna siła marki i jej zdolność do budowania przewagi konkurencyjnej podlegają ciągłym zmianom w czasie, co czyni proces zarządzania niezwykle złożonym [7]. Ocena tej siły odbywa się na podstawie wielu kryteriów, do których należą między innymi udział w rynku, poziom świadomości konsumentów, atrybuty przywództwa rynkowego oraz zdolność adaptacji do dynamicznych trendów. Istotne znaczenie ma również zasięg oddziaływania marki wykraczający poza rynek lokalny oraz intensywność i konsekwencja działań marketingowych wspierających jej rozwój [10]. Właściwe zarządzanie wizerunkiem oraz dostarczanie wartości odpowiadających na realne potrzeby klientów stanowią obecnie jedną z kluczowych dróg do trwałego sukcesu na konkurencyjnym rynku [20].

3. Studium przypadku: „Port Polska”

Projekt „Port Polska” stanowi w krajowym systemie transportowym przedsięwzięcie o bezprecedensowej skali, które z perspektywy marketingu strategicznego jest modelowym przykładem budowania marki typu *greenfield* [14]. W grudniu 2025 roku ogłoszono zmianę nazwy handlowej inwestycji z Centralnego Portu Komunikacyjnego na „Port Polska”. Decyzja ta była motywowana strategiczną potrzebą odcięcia projektu od negatywnych konotacji politycznych poprzedniej ekipy rządzącej. Choć spółka celowo zachowała nazwę CPK, podmiot zarządzający lotniskiem przyjął nazwę „Port Polska. Lotnisko” [17].

Tożsamość nowo powstałej marki „Port Polska” musi teraz zostać osadzona w szerszym kontekście operacyjnym, który definiuje dokumenty strategiczne, takie jak Master Plan oraz Strategia ESG.

Wyzwanie stojące przed kadrą zarządzającą marką polega na konieczności zdefiniowania i skutecznego komunikowania silnej tożsamości portu od momentu jego powstania, tak aby przyciągnąć linie lotnicze oraz pasażerów do nowej lokalizacji [3].

Zgodnie z założeniami Master Planu, opracowanego we współpracy z IATA, strategia marki opiera się na obietnicy stabilności oraz modułowości rozwoju infrastruktury. Pozwala to na budowanie wizerunku portu jako przewidywalnego partnera biznesowego. Kluczowe filary tej strategii obejmują:

- horyzont 2028 – rozpoczęcie operacji z dwiema równoległymi drogami startowymi oraz przepustowością dopasowaną do realnych potrzeb rynku,
- skalowalność – planowany wzrost do 40 mln pasażerów w 2035 roku oraz docelowo do 65 mln w 2060 roku, co umożliwi modułową rozbudowę infrastruktury bez obniżania standardu obsługi,
- węzeł multimodalny jako USP – najsilniejszym atrybutem marki nie jest samo lotnisko, lecz integracja ze stacją kolejową obsługującą Koleje Dużych Prędkości. Obietnica dotarcia do portu z największych miast w czasie krótszym niż 2,5 godziny czyni z niego „Węzeł Mobilności”, oszczędzający najcenniejszy zasób pasażera – czas [16].

Współczesne zarządzanie marką lotniska wymaga również ścisłego powiązania z aspektami środowiskowymi. Strategia ESG CPK na lata 2025-2032+ pozycjonuje projekt jako lidera nowoczesności i społecznej odpowiedzialności w regionie. Marka buduje swój kapitał (*brand equity*) poprzez:

- gotowość Net-Zero – lotnisko od momentu otwarcia ma być przygotowane na osiągnięcie zerowej emisji netto, co obejmuje między innymi bezemisyjne pojazdy obsługi naziemnej oraz odnawialne źródła energii,
- wymiar społeczny i *employer branding* – aktywna współpraca z 18 gminami otaczającymi inwestycję oraz partnerstwa z uczelniami wyższymi budują markę jako odpowiedzialnego sąsiada i atrakcyjnego pracodawcę [18].

Mimo ambitnych założeń strategicznych, praktyczna implementacja nowej marki na przełomie lat 2025 i 2026 ujawniła istotne luki w zarządzaniu tożsamością, szczególnie w obszarach tożsamości cyfrowej oraz identyfikacji wizualnej. Jak wskazują badania, przejrzystość w komunikacji marki bezpośrednio wpływa na zaufanie konsumentów, a jej brak w okresach transformacji może generować wysokie ryzyko wizerunkowe.

4. Podsumowanie

Jako projekt typu *greenfield* marka „Port Polska” musi mierzyć się z ryzykiem postrzegania jej jako inwestycji izolowanej od realnych potrzeb rynkowych. Aby przedsięwzięcie odniosło sukces, strategia komunikacji powinna skutecznie adresować kluczowe wyzwania, takie jak dystans od aglomeracji miejskich, akcentując przede wszystkim dostępność czasową, a nie fizyczną odległość w kilometrach. Niezbędne jest również precyzyjne zdefiniowanie roli portu wobec Lotniska Chopina oraz portów regionalnych, gdyż brak jednoznacznej tożsamości mógłby skutkować ograniczoną lojalnością linii lotniczych oraz dezorientacją interesariuszy.

Proces rebrandingu na przełomie lat 2025 i 2026 dostarczył cennych wniosków w zakresie zarządzania kryzysowego oraz zarządzania tożsamością marki [15, 21]. Zgodnie z Modelem Planowania Tożsamości Marki Kapferera sukces nowej marki opiera się na harmonii sześciu wymiarów: fizyczności, osobowości, kultury, relacji, odbicia oraz relacji z samym sobą [12]. O ile fizyczność i osobowość „Portu Polska” zostały zaplanowane w Master Planie, o tyle błędy wdrożeniowe uderzyły przede wszystkim w wymiar relacji (poprzez brak zaufania wywołany pojawieniem się kont parodystycznych) oraz odbicia, co mogło prowadzić do postrzegania marki jako nieprofesjonalnej. Pełna tożsamość marki wymaga jednak, aby kultura organizacyjna oraz relacja z samym sobą były wspierane przez spójną i profesjonalną identyfikację wizualną, której zabrakło przy wprowadzeniu niskobudżetowego logotypu. Rebranding lotniska typu *greenfield* wymaga pełnego opracowania pryzmatu tożsamości jeszcze przed publicznym ogłoszeniem zmian.

Ostateczna siła marki „Portu Polska” będzie zależała od spójnej realizacji trzech strategicznych filarów:

- multimodalności – poprzez promowanie portu jako „Węzeł Mobilności”, który dzięki integracji z szybką koleją realnie oszczędza czas podróży,
- kultury *Service Excellence* – rozumianej jako inwestycja w kapitał ludzki oraz szkolenia personelu, który – wzorem najlepszych portów świata, takich jak Changi – stanie się autentycznym ambasadorem marki,
- technologicznej przewagi – poprzez wdrażanie rozwiązań typu *Smart Airport* (biometria, IoT), dzięki którym proces podróży stanie się bardziej płynny i bezstresowy.

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, o ile zagadnienie zarządzania marką jest dobrze opisane w literaturze ogólnej, o tyle specyfika budowania marki lotniska od zera (typu *greenfield*) w Europie Środkowo-Wschodniej pozostaje tematem stosunkowo słabo rozpoznany i stanowi istotną lukę badawczą. Niniejsze opracowanie stanowi próbę jej wypełnienia, jednak ze względu na dynamiczny charakter inwestycji temat ten może zostać w przyszłości pogłębiony poprzez badania empiryczne po pełnym uruchomieniu operacyjnym portu.

Istotnym trendem w rozwoju współczesnych portów lotniczych jest integracja technologii ze strategiami marketingowymi. Lotniska coraz częściej wykorzystują oznakowanie cyfrowe, aplikacje mobilne oraz kioski interaktywne, które umożliwiają dostarczanie informacji w czasie rzeczywistym o rozkładach lotów, usługach handlowych oraz ofercie gastronomicznej, znacząco poprawiając komfort podróży [4]. W przyszłości branding lotnisk prawdopodobnie będzie koncentrował się na dalszych inwestycjach w infrastrukturę i technologię, wspieranych przez dostępne instrumenty finansowania oraz programy modernizacyjne [2]. Porty lotnicze, które dostosują się do tych trendów, będą lepiej przygotowane do przyciągania pasażerów oraz budowania silnej i trwałej lojalności wobec marki.

Jak podkreśla literatura przedmiotu, zarządzanie marką w sektorze lotniczym opiera się na założeniu, że silna marka nie tylko odróżnia organizację od konkurencji, lecz przede wszystkim buduje emocjonalną więź z klientem. To przekłada się na lojalność oraz wartość dodaną dla przedsiębiorstwa [6]. Priorytetowe traktowanie strategii zorientowanych na klienta oraz integracja innowacyjnych technologii mogą umożliwiać portom lotniczym redefiniowanie własnej marki i tworzenie atrakcyjnego doświadczenia odpowiadającego oczekiwaniom współczesnych, wymagających pasażerów.

Literatura

- [1] Aaker D.A., *Building Strong Brands*, The Free Press, New York 1996.
- [2] AirAccio.com, *Airport marketing trends*, <https://www.accio.com/business/airport-marketing-trends> (dostęp: 01.03.2026).
- [3] Airport Urbanism, *Greenfield Airports and Urban Growth: What Drives Success?*, <https://airporturbanism.com/articles/greenfield-airports-and-urban-growth-what-drives-success> (dostęp: 01.03.2026).
- [4] Desygnr Team, *Unlocking the Potential of Your Airport Business Through Effective Marketing*, <https://desygnr.com/blog/industry/how-to-market-airports-business> (dostęp: 01.03.2026).
- [5] DingGe J., Choon Hee O., *Brand image and consumer perceived values on purchase intention of organic food: a conceptual study*, *Business and Economic Research*, vol 14, no. 3, 2024, pp. 17-19, <https://macrojournal.org/index.php/ber/article/view/2263> (dostęp: 01.03.2026).
- [6] Fauzan B., Yelly I., Arioputro D., Simarmata J., *Determining Post-Merger Branding Strategy for Airport Companies in Indonesia (Case Study: PT Angkasa Pura Indonesia)*, *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, vol. 7, no. 5, 2025, pp. 3344-3351, <https://jurnal.ranahresearch.com/index.php/R2J/article/view/1602> (dostęp: 01.03.2026).
- [7] Grębosz M., *Co-branding. Koncepcja i uwarunkowania rozwoju*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
- [8] Grębosz-Krawczyk M., *Nostalgia w zarządzaniu marką*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2020.

- [9] Istanbul Airport, Strategic Communication Guide, <https://www.istairport.com/en/corporate/brand-strategy?locale=en> (dostęp: 01.03.2026).
- [10] Kaczmarek-Śliwińska M., Marka, [w:] Leksykon terminów medialnych: M–Z, K. Wolny-Zmorzyński, K. Doktorowicz, P. Płaneta, R. Filas (red.), Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2024.
- [11] Kaliński D., Znaczenie działań marketingowych europejskich portów lotniczych, *International Journal of Management and Economics*, vol. 24, 2008, pp. 159-177, https://bazhum.muzhp.pl/media/texts/international-journal-of-management-and-economics/2008-tom-24/international_journal_of_management_and_economics-r2008-t24-s159-177.pdf (dostęp: 01.03.2026).
- [12] Kapferer J.N., *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995.
- [13] Keller K.L., Building customer-based brand equity? *Marketing Management*, vol. 10, no. 2, 2001, pp. 14-19, <https://www.proquest.com/scholarly-journals/building-customer-based-brand-equity/docview/194194945/se-2> (dostęp: 01.03.2026).
- [14] Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie, Port Polska - kluczowa inwestycja infrastrukturalna nabiera przyspieszenia, <https://www.gov.pl/web/uw-mazowiecki-port-polska--kluczowa-inwestycja-infrastrukturalna-nabiera-przyspieszenia> (dostęp: 01.03.2026).
- [15] Money, Nowa nazwa CPK. Jest kolejne zaskoczenie. „Stałem się właścicielem profili”, <https://www.money.pl/gospodarka/nowa-nazwa-cpk-jest-kolejne-zaskoczenie-stalem-sie-wlascicielem-profilow-7232379125627840a.html> (dostęp: 01.03.2026).
- [16] Nowa Turystyka: CPK pokazuje Master Plan dla lotniska, <https://nowaturystyka.pl/cpk-pokazuje-master-plan-dla-lotniska/> (dostęp: 01.03.2026).
- [17] PAP, CPK z nową nazwą. Premier ogłasza, Warszawa 2025, <https://www.pap.pl/aktualnosci/zmiana-nazwy-cpk-na-port-polska-prezes-pis-zabral-glos> (dostęp: 01.03.2026).
- [18] Port Polska, Strategia ESG CPK na lata 2025-2032+, <https://portpolska.pl/pl/strategia-rozwoju-i-strategia-esg-centralnego-portu-komunikacyjnego> (dostęp: 01.03.2026).
- [19] Santos C., Dias Á.L., Pereira L., Building Brand, Building Value: The Impact of Customer-Based Brand Equity on Airline Ticket Premium Pricing. *Systems*, vol. 12, no. 12, 2024, pp. 531, <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/12/531> (dostęp: 01.03.2026).
- [20] Świątecki A., Marka a public relations, [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, J. Olędzki, D. Tworzydło (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [21] Wirtualne media, Port Polska czy Port Wpadka? Coś poszło nie tak z rebrandingiem CPK, <https://www.wirtualnemedial.pl/port-polska-krytykowany-na-juz-na-starcie-co-poszlo-nie-tak-z-rebrandingiem-cpk,7232812400229312a> (dostęp: 01.03.2026).

ROZDZIAŁ IX

Cyfrowy marketing rekrutacyjny w warunkach niedoboru specjalistów w branży przemysłu lotniczego jako element strategii zarządzania zasobami ludzkimi

(Natalia KLUBKO*)

1. Wprowadzenie

Współczesny rynek pracy w branży lotniczej w województwie podkarpackim charakteryzuje się rosnącą konkurencją o wykwalifikowanych specjalistów, w szczególności przedstawicieli pokolenia Z z kierunków technicznych. Dla pracodawców kluczowe staje się nie tylko oferowanie atrakcyjnych warunków finansowych, lecz także skuteczna komunikacja wartości organizacji, możliwości rozwoju zawodowego oraz kultury pracy. W tym kontekście ogłoszenia o pracę pełnią funkcję nie tylko informacyjną, ale także marketingową i są istotnym narzędziem *employer branding*, jak i marketingu rekrutacyjnego.

Celem niniejszego rozdziału jest analiza treści ogłoszeń o pracę publikowanych przez firmy z branży lotniczej w województwie podkarpackim oraz porównanie ich z oczekiwaniami studentów pokolenia Z uczelni technicznych w regionie. Opracowanie koncentruje się na identyfikacji dominujących elementów terminologicznych i tematycznych w ofertach pracy, ocenie stopnia ich zgodności z preferencjami młodych kandydatów oraz wskazaniu potencjalnych luk komunikacyjnych.

Niniejsze opracowanie stanowi próbę odpowiedzi na pytania o stopień korelacji między elementami ofert a wymaganiami technicznymi i pozapłacowymi kandydatów. Analizie poddano sposoby komunikowania wartości organizacyjnych oraz zakres, w jakim ogłoszenia rekrutacyjne realizują oczekiwania pokolenia Z względem kultury firmy oraz ścieżek rozwoju zawodowego.

Podejście to pozwala również ocenić, w jaki sposób marketing rekrutacyjny może wzmocnić wizerunek pracodawcy, zwiększyć atrakcyjność ofert oraz przyciągnąć odpowiednich kandydatów w konkurencyjnym sektorze lotniczym.

* mgr Natalia Klubko, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: n.klubko@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0003-1748-9300

2. Cyfrowy marketing rekrutacyjny jako element strategii przyciągania zasobów kadrowych

2.1. Marketing rekrutacyjny i *employer branding*

Współczesny polski rynek pracy charakteryzuje się narastającym zjawiskiem luki kompetencyjnej oraz strukturalnym niedoborem podaży pracy, co może stanowić istotną barierę dla procesów rozwojowych przedsiębiorstw. Deficyt wykwalifikowanych kadr nabiera szczególnej dynamiki w aglomeracjach miejskich, gdzie wysoka koncentracja kapitału oraz procesy technologiczne generują popyt na wysokospecjalistyczny kapitał ludzki, przewyższający lokalne zasoby endogeniczne [29]. Zjawisko to w sposób asymetryczny obciąża sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) [28]. Podmioty te, dysponując zazwyczaj mniejszą elastycznością budżetową w obszarze polityki płacowej oraz ograniczonymi instrumentami z zakresu budowy wizerunku atrakcyjnego pracodawcy – określanego *employer brandingiem* – w porównaniu do korporacji transnarodowych, wykazują niższą odporność na presję konkurencyjną o rzadkie zasoby kadrowe [18].

Obecnie na rynku pracy jest zauważalna rosnąca konkurencja o wykwalifikowanych pracowników technicznych, co sprawia, że proces rekrutacji coraz częściej przyjmuje formę działań o charakterze marketingowym, w celu budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, co staje się istotnym elementem strategii *employer branding* [13]. Marketing rekrutacyjny odnosi się do strategii i działań podejmowanych przez organizacje w celu przyciągnięcia i zaangażowania potencjalnych kandydatów do pracy, analogicznie do działań marketingowych skierowanych do klientów [3].

Kluczowym elementem jest *Employer Value Proposition* (EVP), czyli zestaw wartości i korzyści oferowanych pracownikom, który pozwala wyróżnić firmę na konkurencyjnym rynku pracy i zwiększyć skuteczność rekrutacji [1].

Skuteczny marketing rekrutacyjny obejmuje m.in. komunikację benefitów pozapłacowych, możliwości rozwoju zawodowego, kultury organizacyjnej oraz wartości etycznych i społecznych organizacji, co jest szczególnie istotne w kontekście pokolenia Z, dla którego autentyczność i transparentność są kluczowe [7]. Narzędzia cyfrowe, takie jak portale pracy czy media społecznościowe, odgrywają coraz większą rolę w budowaniu wizerunku pracodawcy i przyciąganiu talentów [27].

W rekrutacji media społecznościowe stały się jednym z kluczowych narzędzi pozyskiwania kandydatów i budowania marki pracodawcy. Serwisy takie jak LinkedIn czy Facebook wspierają procesy rekrutacyjne oraz rozwój sieci kontaktów zawodowych. Badania konsekwentnie potwierdzają istotny wpływ mediów społecznościowych na postrzeganą atrakcyjność pracodawcy. Równocześnie dowiedziono, że wartości komunikowane w przestrzeni online bezpośrednio oddziałują na intencje aplikacyjne kandydatów oraz ogólną reputację firmy. Łącznie wyniki

te podkreślają konieczność strategicznego włączenia cyfrowej komunikacji w mediach społecznościowych do budowania i komunikowania propozycji wartości pracodawcy (EVP) [17].

2.2. Przemysł lotniczy w kontekście regionalnych deficytów zasobów kadrowych i kompetencyjnych

Celem inteligentnych specjalizacji jest selektywna koncentracja zasobów finansowych i naukowych na obszarach o najwyższym potencjale innowacyjnym, co ma umożliwić budowę trwałych przewag konkurencyjnych w skali międzynarodowej. Strategia ta służy transformacji gospodarki w stronę modelu opartego na wiedzy, integrując sektory biznesu i nauki w procesie ciągłego odkrywania nisz rynkowych oraz efektywnego wykorzystania funduszy strukturalnych UE. Implementacja koncepcji inteligentnych specjalizacji stanowi fundament współczesnej polityki innowacyjnej Polski w ramach perspektywy finansowej UE na lata 2021-2027. Poprzez integrację z Regionalnymi Strategiami Innowacji, mechanizm ten wymusza koncentrację zasobów oraz działań rozwojowych na sektorach o najwyższym potencjale endogenicznym, co w przypadku województwa podkarpackiego bezpośrednio wskazuje na przemysł lotniczy i kosmonautykę [16].

Efektywność tej specjalizacji jest jednak determinowana przez dostępność wyspecjalizowanego kapitału ludzkiego, a analiza aktualnych danych rynkowych ujawnia w tym obszarze istotne bariery strukturalne. Dekompozycja wskaźnika niedoboru talentów wykazuje silną sektorową polaryzację trudności rekrutacyjnych, które w sposób szczególnie uderzają w komponenty łańcucha dostaw branży lotniczej. Kluczowe obszary deficytowe według raportu Manpower Group 2025 obejmują branże takie jak: transport, logistyka i motoryzacja (71%), nauki przyrodnicze i opiekę zdrowotną (67%) oraz przemysł i surowce (61%) [13]. Dwa z trzech wymienionych sektorów stanowią nie tylko technologiczne i operacyjne zaplecze dla produkcji oraz serwisowania komponentów lotniczych. Tworzą również obszar krytyczny dla procesów wytwórczych w klastrach wysokich technologii. Problematyka ta dotyczy organizacji bez względu na wielkość ich struktur, od średnich przedsiębiorstw (64%), stanowiących fundament lokalnych łańcuchów dostaw, po globalne korporacje (63%) o masowym zapotrzebowaniu kadrowym. Zbliżone wartości procentowe dla obu grup sugerują, że bariery w obszarze pozyskiwania talentów mają charakter systemowy i nie są determinowane wyłącznie przez kapitał czy zasięg rynkowy podmiotu [13].

Podsumowując, przemysł lotniczy będący inteligentną specjalizacją regionu województwa podkarpackiego odgrywa istotną rolę w jego strukturze gospodarczej oraz w procesach transformacji technologicznej i organizacyjnej, a jednocześnie musi konkurować o pozyskanie wykwalifikowanych specjalistów do pracy. W konsekwencji, trudności w procesach rekrutacyjnych mogą stać się determinantą hamującą ich potencjał innowacyjny oraz zdolność do implementacji założeń inteligentnych specjalizacji regionalnych.

3. Metody i materiał badawczy

3.1. Uzasadnienie wyboru obszaru badawczego

Wybór przemysłu lotniczego jako przedmiotu badań autorka uzasadnia jego szczególną pozycją w strukturze gospodarczej Polski i regionu województwa podkarpackiego. Sektor ten (lotnictwo i kosmonautyka) jest wskazywany przez Polską Agencję Inwestycji i Handlu jako jeden z kluczowych priorytetów strategicznych regionu [21]. Jest również określany jako strategiczna specjalizacja regionu przez Samorząd Województwa Podkarpackiego [26]. Ponadto region ten skupia około 90% polskiego przemysłu lotniczego [20]. Jednocześnie sektor ten funkcjonuje w warunkach narastającego kryzysu podażowego, związanego z niedoborem wykwalfikowanych kadr [9].

W takiej sytuacji komunikacja pracodawców poprzez treść ogłoszeń o pracę staje się istotnym narzędziem marketingu rekrutacyjnego i elementem budowania wizerunku pracodawcy, w celu zachęcania przyszłych specjalistów do aplikacji a następnie podjęcia pracy w organizacjach z tego regionu.

Analiza ogłoszeń o pracę w branży lotniczej umożliwia zatem badanie sposobów komunikowania ofert zatrudnienia w sektorze o wysokich wymaganiach kompetencyjnych i silnej konkurencji o pracowników. Następnie zestawienie treści ogłoszeń z oczekiwaniami studentów uczelni technicznych w regionie województwa podkarpackiego pozwala na identyfikację potencjalnych luk komunikacyjnych pomiędzy ofertą pracodawców a percepcją i potrzebami przyszłych kandydatów na rynku pracy.

Wyniki takiej analizy mogą dostarczyć wartościowych wniosków zarówno dla praktyki marketingu rekrutacyjnego, jak i dla pracodawców oraz decydentów regionalnych.

3.2. Dobór platformy rekrutacyjnej i ogłoszeń o pracę

Jednym z kluczowych narzędzi komunikacji w obszarze marketingu rekrutacyjnego są ogłoszenia o pracę, które pełnią nie tylko funkcję informacyjną, lecz także perswazyjną i wizerunkową, stanowiąc istotny element budowania marki pracodawcy. Dotychczasowe badania nad treścią ogłoszeń koncentrowały się m.in. na analizie oferowanych benefitów oraz wymagań stawianych kandydatom, wskazując, że sposób formułowania komunikatów rekrutacyjnych wpływa na postrzeganą atrakcyjność organizacji [14].

W warunkach rosnącej konkurencji o wykwalifikowanych specjalistów przedsiębiorstwa muszą świadomie i strategicznie kształtować swój wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcy, wykorzystując ogłoszenia jako narzędzie spójnej komunikacji wartości organizacyjnych i możliwości rozwoju. Analiza treści ogłoszeń o pracę w danym sektorze pozwala zidentyfikować aktualne potrzeby rynku

oraz dominujące oczekiwania wobec kandydatów, a także wskazać kierunki działań, które mogą zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstw w procesie przyciągania talentów.

Sposoby poszukiwania pracodawców nie mają charakteru jednorodnego i różnią się w zależności od specyfiki branży zatrudnienia, profilu kompetencyjnego kandydatów oraz stopnia specjalizacji rynku pracy. Jednak we wszystkich sektorach rynku pracy najbardziej powszechną formą poszukiwania zatrudnienia pozostaje przeglądanie ofert publikowanych na internetowych portalach rekrutacyjnych, które zapewniają szeroki dostęp do aktualnych ogłoszeń oraz możliwość ich łatwego porównywania [10].

Zgodnie z danymi zawartymi w raporcie Randstad, najczęściej wykorzystywanym sposobem poszukiwania pracy w Polsce jest korzystanie z internetowych portali rekrutacyjnych, na co wskazuje 70% respondentów [23]. Ponadto wybór portali pracy jako źródła materiału badawczego jest uzasadniony specyfiką sektorów przemysłu i logistyki, w których internetowe platformy rekrutacyjne stanowią podstawowy kanał komunikacji ofert zatrudnienia. W sektorze przemysłowym przeglądanie ogłoszeń publikowanych na portalach pracy, takich jak Pracuj.pl czy OLX, deklaruje 52% respondentów, natomiast w sektorze transportu i logistyki 64% [10].

Co więcej, ogłoszenia publikowane na portalach pracy przez samych pracodawców zyskują na znaczeniu jako podstawowy kanał pozyskiwania kandydatów. W 2025 roku 38,8% firm wskazało portale jako główny sposób prowadzenia rekrutacji, co oznacza wzrost o 5,7 punktu procentowego w porównaniu z rokiem poprzednim. Jednocześnie obserwuje się spadek znaczenia urzędów pracy, z których korzystanie zmniejszyło się z 33,7% do 28% [10].

Analizując popularność serwisów rekrutacyjnych w Polsce, na podstawie raportu Randstad wyróżnia się kilka wiodących platform. Platforma OLX.pl jest najczęściej wskazywanym portalem pracy przez młode osoby w wieku 18-24 lat, z wynikiem 74% w tej grupie, choć jego popularność spadła o 5 punktów procentowych w stosunku do poprzedniego roku, a wśród najstarszych pracowników odnotowano spadek aż o 24 punkty procentowe. Portal Pracuj.pl, drugi w rankingu z wynikiem 54%, cieszy się największym zainteresowaniem osób w wieku 25-34 lat oraz kobiet i jest uznawany za jedną z najważniejszych platform rekrutacyjnych dla różnych sektorów rynku pracy, w tym przemysłu i logistyki. Na trzecim miejscu znajduje się Praca.pl (22%), oferujący szeroki wachlarz ogłoszeń w wielu branżach. Mniejsze znaczenie w badaniach uzyskały portale Jobs.pl (11%), Indeed.com (9%) oraz Infopraca.pl (6%), podczas gdy pozostałe serwisy łącznie stanowią około 4% wskazań respondentów [23].

Wybór portalu z ogłoszeniami o pracę: Pracuj.pl jako głównego źródła danych uzasadnia jego wysoka popularność i szerokie wykorzystanie wśród polskich specjalistów, jak i duża liczba ofert, które obejmują różne branże, w tym przemysł

i logistykę, co zapewnia reprezentatywność materiału oraz umożliwia analizę komunikacji marketingu rekrutacyjnego w sektorach o wysokim zapotrzebowaniu na pracowników.

Istotnym kryterium wyboru platformy była również obecność ofert pracy kierowanych do kandydatów o profilu inżynierskim i technologicznym, charakterystycznym dla branży lotniczej. Platforma ta jest regularnie wykorzystywana przez firmy działające w sektorze przemysłowym i zaawansowanych technologii, co pozwala na pozyskanie jednorodnego i porównywalnego zbioru ogłoszeń. Dodatkowo standaryzowana struktura publikowanych ofert sprzyja analizie porównawczej treści ogłoszeń, w szczególności w zakresie opisu obowiązków, wymagań oraz oferowanych benefitów.

Wybór jednej dominującej platformy rekrutacyjnej pozwala także na ograniczenie wpływu różnic wynikających z odmiennych konwencji komunikacyjnych stosowanych na różnych portalach, co zwiększa spójność metodologiczną badania. Tym samym analizowany materiał odzwierciedla rzeczywiste strategie marketingu rekrutacyjnego stosowane przez firmy z branży lotniczej wobec potencjalnych kandydatów na rynku pracy.

Analiza ta umożliwi identyfikację konkretnych luk kompetencyjnych, które mogą hamować transformację w kierunku gospodarki cyfrowej i zielonej, przewidzianej w założeniach polityki spójności.

3.3. Materiał badawczy i korpus tekstowy

W celu realizacji założeń niniejszego rozdziału, którego podstawą jest analiza treści ogłoszeń o pracę jako część marketingu rekrutacyjnego firm z branży lotniczej, oparto badanie na specjalistycznym korpusie zbudowanym z treści wybranych ogłoszeń, wykorzystując metody analizy terminologicznej oraz modelowania tematów, dostępnych w ramach infrastruktury badawczej CLARIN-PL (polskie konsorcjum naukowe tworzące infrastrukturę udostępniającą zasoby językowe i narzędzia do automatycznego przetwarzania języka naturalnego) [6].

Analiza ma charakter eksploracyjny i koncentruje się na identyfikacji kluczowych terminów używanych w komunikacji rekrutacyjnej oraz dominujących tematów narracyjnych, w szczególności w obszarze benefitów, opisu obowiązków i budowania wizerunku pracodawcy w regionie województwa Podkarpackiego, aby następnie porównać wyniki z oczekiwaniami studentów (pokolenia Z) z uczelni technicznych w Polsce.

Rozdział stawia następujące pytania badawcze:

1. Jakie elementy terminologiczne i tematyczne dominują w ogłoszeniach o pracę firm z branży lotniczej w regionie województwa podkarpackiego?
2. W jaki sposób treść ogłoszeń, w szczególności opis obowiązków, oferowane benefity i ogólna komunikacja wizerunkowa pracodawcy w badanym regionie, odpowiada oczekiwaniom studentów pokolenia Z, z uczelni technicznych?

3. Jakie różnice i luki komunikacyjne można zidentyfikować w porównaniu między ofertami publikowanymi przez pracodawców a preferencjami i oczekiwaniami młodych kandydatów?

Odpowiedź na te pytania pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy językowe wykorzystywane w komunikacji rekrutacyjnej oraz dostarcza wniosków istotnych zarówno dla badań nad dyskursem organizacyjnym, jak i dla praktyki budowania cyfrowego wizerunku atrakcyjnego pracodawcy.

3.4. Metody analizy

Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem analizy korpusowej specjalistycznego zbioru ogłoszeń o pracę z branży lotniczej. Analiza została osadzona w paradygmacie badań korpusowych [4, 15].

W pierwszym etapie zastosowano metodę automatycznej ekstrakcji terminologii (ATR – *Automatic Terminology Extraction*) przy użyciu narzędzia TermoPL. Analiza miała charakter statystyczno-lingwistyczny i umożliwiła identyfikację jedno- i wielowyrazowych jednostek terminologicznych o wysokiej frekwencji oraz istotności w badanym korpusie, w szczególności w obszarze opisu obowiązków, kompetencji i benefitów [2, 11]. W tym etapie przeprowadzono eksploracyjną analizę tematyczną, wspieraną narzędziami przetwarzania języka naturalnego (CLARIN-PL Chat) [12]. Celem było wyodrębnienie dominujących wątków narracyjnych oraz sposobów konstruowania wizerunku pracodawcy w komunikacji rekrutacyjnej.

Etap końcowy obejmował analizę porównawczą wyników [22] korpusowych z deklarowanymi oczekiwaniami studentów uczelni technicznych (pokolenie Z) w regionie województwa podkarpackiego. Pozwoliło to na identyfikację potencjalnych luk komunikacyjnych między przekazem pracodawców a preferencjami młodych kandydatów.

Korpus badawczy obejmował 30 ogłoszeń o pracę opublikowanych na portalu Pracuj.pl w lutym 2026 roku. Dobór materiału miał charakter celowy i został ograniczony do ofert zaklasyfikowanych w kategorii „lotnictwo”, zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego.

Wybór regionu wynika z jego strategicznego znaczenia dla przemysłu lotniczego w Polsce, natomiast koncentracja na jednej platformie rekrutacyjnej zapewnia spójność gatunkową i formalną analizowanych tekstów. Zgromadzony korpus stanowi specjalistyczny zbiór tekstów branżowych zamieszczanych w formie ogłoszeń o pracę, umożliwiającą przeprowadzenie analizy terminologicznej oraz modelowania tematów w kontekście komunikacji marketingu rekrutacyjnego.

Liczebność próby (30 ogłoszeń) wynika z przyjętego eksploracyjnego charakteru badania oraz koncentracji na wąsko zdefiniowanym segmencie rynku: branży lotniczej w jednym regionie i w określonym przedziale czasowym. Celem analizy nie jest uogólnienie statystyczne na całą populację ogłoszeń, lecz identyfikacja dominujących wzorców terminologicznych i tematycznych w komunikacji

rekrutacyjnej. Wielkość korpusu pozwala na uchwycenie powtarzalnych schematów językowych przy jednoczesnym zachowaniu jednorodności materiału badawczego oraz możliwości pogłębionej analizy jakościowej.

3.5. Narzędzia analizy

W analizie wykorzystano narzędzia dostępne w ramach infrastruktury CLARIN-PL, umożliwiające automatyczne przetwarzanie języka naturalnego [19]. Pierwszym z użytych narzędzi był TermoPL – system do automatycznej ekstrakcji terminologii (ATR – *Automatic Terminology Extraction*), łączący metody statystyczne z analizą lingwistyczną. Narzędzie identyfikuje jedno- i wielowyrazowe jednostki o potencjale terminologicznym na podstawie analizy zależności gramatycznych oraz frekwencji w korpusie [25]. W badaniu wykorzystano je do wyodrębnienia kluczowych terminów charakterystycznych dla komunikacji rekrutacyjnej w branży lotniczej, w szczególności w obszarze obowiązków, kompetencji i benefitów.

Drugim narzędziem był CLARIN-PL Chat, oparty na modelach językowych dużej skali [12]. Zastosowano go pomocniczo w procesie analizy jakościowej, do porządkowania wyodrębnionych terminów, wstępnej interpretacji tematów oraz identyfikacji dominujących wzorców narracyjnych. Narzędzie to wspiera generowanie i syntezę treści, jednak ze względu na możliwość występowania nieścisłości, uzyskane wyniki każdorazowo poddawano krytycznej weryfikacji badawczej [12].

Trzecim narzędziem był Easymatcher, umożliwiający wyszukiwanie i oznaczanie słów oraz fraz w tekście na podstawie podobieństwa cosinusowego [5]. Narzędzie pozwala na identyfikację semantycznie powiązanych jednostek leksykalnych oraz grupowanie ich w klastry znaczeniowe, co umożliwia bardziej precyzyjne określenie kontekstów występowania kluczowych terminów. Analiza miała charakter wspomagający i służyła weryfikacji dominujących pól tematycznych wyodrębnionych wcześniej metodą ATR.

Zastosowanie tych narzędzi pozwoliło połączyć analizę ilościową (ekstrakcja terminologii) z eksploracją jakościową (interpretacja tematyczna), co miało na celu zwiększenie trafności i pogłębienie uzyskanych wyników.

4. Wyniki badań

4.1. Wyniki analizy korpusowej

Analiza zawartości ogłoszeń o pracę w branży lotniczej w regionie Podkarpacia (Dolina Lotnicza) na podstawie wymienionych wcześniej metod wyodrębnia trzy główne obszary koncentracji: operacyjno-techniczny, jakościowy oraz behawioralny. Dalej przedstawiono szczegółowe wyniki analizy przy użyciu narzędzia CLARIN-PL Chat:

1. Dominanta Techniczno-Produkcyjna

Najczęściej występujące terminy wskazują na profil pracodawcy zorientowanego na zaawansowaną produkcję. Dominują frazy związane z bezpośrednim procesem wytwórczym oraz technologią, takie jak:

- procesy specjalne i obróbka (np. procesy specjalne, obróbka cieplna, badania nieniszczące),
- inżynieria i oprzyrządowanie (np. maszyny CNC, narzędzia skrawające, dokumentacja techniczna),
- materiały (np. podzespoły lotnicze, części lotnicze).

2. Paradygmat Jakości i Efektywności

Dane wskazują, że pracodawcy w tym regionie definiują idealnego kandydata przez pryzmat dbałości o standardy i optymalizację. Słowa kluczowe o najwyższym nasyceniu to:

- kontrola i systemy (np. kontrola jakości, zapewnienie jakości, systemy jakości),
- metrologia (np. metrologia długości, pomiary warsztatowe),
- kultura *lean* (np. *lean manufacturing*, ciągłe doskonalenie).

3. Oczekiwania względem kompetencji miękkich i rozwojowych

W warstwie dotyczącej sylwetki pracownika, ogłoszenia są zdominowane przez następujące pojęcia:

- kooperacja (np. praca zespołowa, umiejętność pracy),
- komunikacja i język (np. język angielski, komunikacja interpersonalna),
- doświadczenie i rozwój (np. doświadczenie zawodowe, możliwość rozwoju).

Analiza treści ogłoszeń o pracę wskazuje, że rynek pracy w branży lotniczej w regionie województwa podkarpackiego koncentruje się przede wszystkim na pozyskiwaniu wysoko wykwalifikowanych specjalistów o rozwiniętych kompetencjach technicznych. W komunikacji rekrutacyjnej wyraźnie akcentowana jest odpowiedzialność za jakość, efektywność oraz bezpieczeństwo produktu, co odzwierciedla specyfikę sektora o wysokich standardach technologicznych i regulacyjnych. Jednocześnie pracodawcy podkreślają znaczenie umiejętności funkcjonowania w złożonych strukturach organizacyjnych oraz kompetencji komunikacyjnych, istotnych dla pracy zespołowej i realizacji projektów interdyscyplinarnych. Analiza potwierdza również, że standardem w branży jest środowisko pracy o charakterze międzynarodowym, co wiąże się z koniecznością znajomości języka angielskiego oraz gotowości do współpracy w globalnych łańcuchach dostaw i projektach o zasięgu międzynarodowym (tab 1.).

Tabela 1. Dominujące kategorie terminologiczne w ogłoszeniach o pracę w branży lotniczej w województwie podkarpackim i charakterystyka w kontekście rynku pracy

Kategoria	Kategorie terminologiczne	Charakterystyka rynku pracy
Technologia	procesy specjalne, cnc, dokumentacja techniczna	Rynek szuka wysokospecjalistycznej wiedzy technicznej.
Jakość	kontrola jakości, <i>lean manufacturing</i> , pomiary	Priorytetem jest efektywność i bezpieczeństwo produktu.
Relacje	praca zespołowa, komunikacja interpersonalna	Poszukiwane są osoby potrafiące pracować w złożonych strukturach.
Rozwój	możliwość rozwoju, język angielski	Standardem jest praca w środowisku międzynarodowym.

W celu pogłębienia wyników ekstrakcji terminologicznej przeprowadzono dodatkową analizę z wykorzystaniem narzędzia Easymatcher [5].

Wyniki potwierdziły silnie wyspecjalizowany, techniczny charakter korpusu. Najwyższe wartości C-value oraz częstotliwości występowania dotyczyły pojęć związanych z inżynierią silników lotniczych, komponentami, obsługą techniczną oraz analizą wytrzymałościową. Wskazuje to jednoznacznie, że badany materiał koncentruje się na wysokospecjalistycznych rolach inżynierskich.

Profil stanowisk wyłaniający się z analizy podkreśla zapotrzebowanie na inżynierów średniego i wyższego szczebla, posiadających wykształcenie techniczne oraz kilkuletnie doświadczenie zawodowe. Często powtarzające się wymagania obejmowały znajomość dokumentacji i rysunku technicznego, analiz mechanicznych i cieplnych oraz metod numerycznych, w tym metody elementów skończonych (MES). Wiedza teoretyczna i praktyczne doświadczenie są komunikowane jako równorzędne.

Wyraźnym standardem jest znajomość języka angielskiego wskazywana nie jako atut, lecz jako warunek konieczny funkcjonowania w środowisku projektowym i pracy z dokumentacją techniczną w zespołach międzynarodowych.

Istotnym elementem komunikacji rekrutacyjnej jest rozbudowany pakiet benefitów pozapłacowych, obejmujący prywatną opiekę medyczną, ubezpieczenia, karty sportowe, fundusze urlopowe oraz programy poleceń pracowniczych. Może to świadczyć o konkurencyjnym rynku specjalistów i konieczności wzmacniania oferty wartości pracodawcy. Elastyczność organizacji pracy (czas pracy, tryb hybrydowy) pojawia się w ogłoszeniach, jednak ma charakter wtórny wobec wymogów technicznych i projektowych. Kompetencje miękkie, takie jak praca zespołowa, komunikacja czy myślenie analityczne, pełnią funkcję wspierającą wobec dominujących kompetencji technicznych.

Analiza ujawniła również silną narrację dotyczącą wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, opartą na pojęciach takich jak „światowy lider”, „wiodąca marka” czy „najlepszy pracodawca”, co wskazuje na marketingowy charakter komunikacji typowy dla dużych, międzynarodowych organizacji przemysłowych.

Widoczna jest także wyraźna lokalizacja regionalna (m.in. Dolina Lotnicza), przy jednoczesnym osadzeniu w strukturach międzynarodowych, co potwierdza funkcjonowanie firm w globalnych łańcuchach dostaw. Terminologia związana z normami, procedurami, systemami jakości i raportowaniem uwidacznia wysoki poziom formalizacji organizacyjnej.

Całościowo analiza z wykorzystaniem Easymatcher potwierdziła, że korpus ma charakter specjalistyczny, technicznie nasycony i jednorodny tematycznie, co czyni go adekwatnym materiałem do badania komunikacji marketingu rekrutacyjnego w sektorze lotniczym.

4.2. Analiza porównawcza wyników korpusowych z oczekiwaniami pokolenia Z

Porównanie wyników analizy korpusowej ogłoszeń o pracę z wcześniejszymi badaniami studentów uczelni technicznych w Polsce pozwala na zidentyfikowanie punktów zbieżności oraz luk w komunikacji rekrutacyjnej.

Wspomniane badania pozwalają przypuszczać, że polscy studenci uczelni technicznych oczekują od pracodawców przede wszystkim możliwości rozwoju zawodowego, w tym szkoleń, kursów i jasno określonych ścieżek kariery [8, 28]. Równocześnie ważne są dla nich atrakcyjne wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia, choć dla części respondentów istotniejsza jest satysfakcja z wykonywanej pracy niż same zarobki [30].

Pokolenie Z ceni także elastyczne formy pracy: modele hybrydowe, możliwość pracy zdalnej i elastyczne godziny pracy oraz pozytywną kulturę organizacyjną, obejmującą przyjazną atmosferę, wsparcie zespołowe i transparentną komunikację [24].

Dodatkowo młodzi kandydaci zwracają uwagę na benefity pozapłacowe, takie jak prywatna opieka medyczna, kursy językowe czy dofinansowanie szkoleń, a także na autentyczność i spójność komunikacji pracodawcy, w tym informacje dostępne w mediach społecznościowych i portalach pracy [28].

Zarówno wyniki analizy przy użyciu narzędzi TermoPL, jak i Easymatcher podkreślają wyraźny nacisk pracodawców na kompetencje techniczne, doświadczenie zawodowe oraz znajomość języka angielskiego, co potwierdza wysokie wymagania wobec inżynierów średniego i wyższego szczebla. Z analizy korpusowej wynika także, że pracodawcy silnie eksponują benefity pozapłacowe, takie jak prywatna opieka medyczna, fundusz urlopowy czy karty multisport, oraz stosują narrację marketingową wzmacniającą wizerunek pracodawcy.

W zestawieniu z innymi badaniami studentów [8, 27] młodzi kandydaci określają jako kluczowe: możliwość rozwoju zawodowego, atrakcyjne wynagrodzenie, dostęp do szkoleń i kursów, elastyczne formy zatrudnienia oraz przyjazną atmosferę. Zauważalna jest także wysoka wrażliwość pokolenia Z na wartości organizacyjnej, etykę pracy oraz transparentność komunikacji. Jednocześnie, w korpusie ogłoszeń elementy związane z *work-life balance* czy elastycznością pracy pojawiają

się, lecz wciąż mają charakter drugorzędny wobec wymogów technicznych i projektowych.

Analiza wskazuje więc na istniejącą lukę komunikacyjną: oferty pracy silnie eksponują kompetencje techniczne i marketing pracodawcy, natomiast w ograniczonym zakresie komunikują aspekty elastyczności, równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz wartości etyczne firmy, które są istotne dla pokolenia Z. Wyniki te sugerują, że przedsiębiorstwa z branży lotniczej mogą zwiększyć atrakcyjność ofert, lepiej dostosowując przekaz do oczekiwań młodych inżynierów, integrując zarówno wymagania techniczne, jak i czynniki motywacyjne o charakterze pozapłacowym i kulturowym.

5. Dyskusja

Przeprowadzona analiza ogłoszeń o pracę firm z branży lotniczej w województwie podkarpackim oraz ich porównanie z oczekiwaniami studentów pokolenia Z pozwala na sformułowanie kilku wstępnych wniosków.

Po pierwsze, w warstwie terminologicznej i tematycznej ogłoszenia koncentrują się przede wszystkim na wysokich wymaganiach technicznych, znajomości języka angielskiego oraz zdolności do funkcjonowania w złożonych strukturach organizacyjnych. Dominującymi kategoriami są kompetencje specjalistyczne, bezpieczeństwo procesów produkcyjnych, efektywność operacyjna oraz praca w środowisku międzynarodowym. Wskazuje to na silne ukierunkowanie komunikacji na aspekty merytoryczne i techniczne, charakterystyczne dla sektora lotniczego.

Po drugie, analiza porównawcza wykazała częściową zgodność ofert pracy z oczekiwaniami studentów pokolenia Z. W szczególności zbieżność dotyczy wymagań kompetencyjnych oraz oferowanych benefitów pozapłacowych. Młodzi kandydaci są świadomi konieczności posiadania specjalistycznych kwalifikacji oraz znajomości języka angielskiego, co odpowiada profilowi rynku pracy w regionie. Można zatem stwierdzić, że w obszarze wymagań formalnych i technicznych komunikacja pracodawców jest adekwatna do struktury oczekiwań młodych kandydatów.

Po trzecie, zidentyfikowano istotne luki komunikacyjne. Oferty pracy w ograniczonym stopniu eksponują kwestie rozwoju zawodowego, elastycznych form zatrudnienia, ścieżek kariery czy rzeczywistej kultury organizacyjnej. Tymczasem dla pokolenia Z elementy te mają znaczenie porównywalne z wynagrodzeniem i stabilnością zatrudnienia. Brak wyraźnego komunikowania tych aspektów może ograniczać percepcję atrakcyjności pracodawcy, nawet jeśli organizacja faktycznie oferuje takie możliwości.

Po czwarte, ogłoszenia koncentrują się głównie na wymaganiach wobec kandydatów, natomiast w mniejszym stopniu budują narrację wizerunkową organizacji jako miejsca sprzyjającego rozwojowi i równowadze między życiem zawodowym a prywatnym. Oznacza to, że komunikacja jest bardziej funkcjonalna niż

relacyjna. W kontekście zmieniających się oczekiwań młodego pokolenia taka jednostronność może prowadzić do utraty potencjalnych kandydatów na etapie wstępnej selekcji ofert.

Podsumowując, branża lotnicza w regionie podkarpackim skutecznie komunikuje wysokie standardy techniczne, bezpieczeństwo i międzynarodowy charakter pracy, co odpowiada specyfice sektora. Jednocześnie istnieje przestrzeń do wzmocnienia elementów *employer brandingowych* w ogłoszeniach poprzez bardziej wyraźne prezentowanie możliwości rozwoju, elastyczności organizacyjnej oraz kultury pracy. Uzupełnienie komunikacji o te aspekty może zwiększyć konkurencyjność ofert oraz lepiej dopasować je do preferencji pokolenia Z, bez konieczności zmiany fundamentalnych wymagań kompetencyjnych (tab. 2.).

Tabela 2. Porównanie oczekiwań pokolenia Z ze strategią komunikacji rekrutacyjnej w ogłoszeniach o pracę

Obszar/Wartość	Preferencje pokolenia Z (studenci techniczni, w Polsce)	Wnioski z analizy ogłoszeń z regionu woj. podkarpackiego w branży lotniczej	Luka/Zbieżność
Rozwój zawodowy	kursy, szkolenia, ścieżki kariery, mentoring	dokumentacja techniczna, analizy, mes – wymagania techniczne, ale ograniczone odniesienia do szkoleń	częściowa – pracodawcy wymagają kompetencji, ale rzadko podkreślają rozwój czy mentoring
Wynagrodzenie/stabilność	atrakcyjne wynagrodzenie i stała umowa	brak szczegółowego podkreślenia płac w ogłoszeniach; większy nacisk na benefity pozapłacowe	częściowa – studenci oczekują jasnej informacji o wynagrodzeniu
Elastyczność pracy	modele hybrydowe, praca zdalna, elastyczne godziny	elastyczność wspomniana sporadycznie, priorytet mają wymagania techniczne i obecność przy projektach	luka – potrzeba mocniejszego komunikowania możliwości elastycznej pracy
Benefity pozapłacowe	prywatna opieka medyczna, kursy językowe, szkolenia	silnie eksponowane: opieka medyczna, karta sportowa, fundusz urlopowy, programy poleceń	zbieżność – pracodawcy konkurują pakietem benefitów
Kultura organizacyjna i atmosfera	przyjazna atmosfera, wsparcie zespołowe, transparentność	narracja marketingowa, <i>employer branding</i> , prestiż marki	częściowa – ogłoszenia podkreślają markę, ale mniej faktycznej kultury pracy
Praca międzynarodowa/język angielski	możliwość pracy w środowisku międzynarodowym	j. angielski wymagany, praca w zespołach międzynarodowych – standard	zbieżność – wymagania językowe są spójne z oczekiwaniami

6. Podsumowanie

Analiza zawartości ogłoszeń o pracę w branży lotniczej w województwie podkarpackim, przeprowadzona przy użyciu narzędzi TermoPL i Easymatcher, wskazuje na wyraźne priorytety pracodawców w sektorze o wysokich wymaganiach technicznych. Przede wszystkim, rynek pracy poszukuje specjalistów o wysokich kompetencjach technicznych, w tym doświadczeniu w inżynierii silników lotniczych, analizach mechanicznych i obsłudze dokumentacji technicznej.

Kolejnym istotnym aspektem jest efektywność i bezpieczeństwo produktu, które dominują w komunikacji rekrutacyjnej i determinują profil poszukiwanych pracowników. Analiza wykazała również, że pracodawcy oczekują od kandydatów zdolności do funkcjonowania w złożonych strukturach organizacyjnych, skutecznej komunikacji i pracy zespołowej, co odzwierciedla charakter interdyscyplinarnych projektów inżynierskich.

Standardem w branży lotniczej jest ponadto praca w środowisku międzynarodowym, co wymaga płynnej znajomości języka angielskiego oraz umiejętności współpracy w międzynarodowych zespołach. Warto zwrócić uwagę, że w analizowanych ogłoszeniach stosunkowo rzadko są eksponowane aspekty związane z elastycznością pracy czy równowagą między życiem zawodowym a prywatnym, mimo że badania studentów pokolenia Z wskazują na ich rosnące znaczenie przy wyborze pracodawcy.

Wyniki te pozwalają na sformułowanie podstawowych rekomendacji dla praktyki marketingu rekrutacyjnego:

1. Bardziej szczegółowa komunikacja możliwości rozwoju zawodowego – ogłoszenia mogłyby wyraźniej podkreślać dostęp do szkoleń, kursów i mentoringu, co jest istotne dla młodych inżynierów z pokolenia Z.
2. Uzupełnienie informacji o warunkach pracy – w tym elastyczne godziny, tryb hybrydowy i *work-life balance*, aby lepiej odpowiadać na oczekiwania kandydatów.
3. Integracja komunikacji wartości organizacyjnych i kultury pracy – nie tylko prestiż marki, ale także przyjazna atmosfera, transparentność i wsparcie zespołowe, które są wysoko cenione przez młode pokolenie.
4. Kontynuacja eksponowania benefitów pozapłacowych – prywatna opieka medyczna, fundusz urlopowy, karta sportowa i programy poleceń pozostają silnym czynnikiem przyciągającym specjalistów.
5. Wzmacnianie przekazu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy (ang. *employer branding*) w kontekście wartości etycznych i społecznych – zgodnie z preferencjami studentów, informowanie o działaniach firmy w obszarze CSR i zrównoważonego rozwoju może zwiększyć atrakcyjność oferty.

Przeprowadzona analiza wskazuje, że marketing rekrutacyjny odgrywa istotną rolę w procesie pozyskiwania specjalistów w branży lotniczej w województwie podkarpackim, szczególnie w warunkach rosnącego zapotrzebowania na

wysoko wykwalifikowane kadry techniczne. Badanie treści ogłoszeń o pracę wykazało, że komunikacja rekrutacyjna koncentruje się przede wszystkim na wymaganiach technicznych, kompetencjach inżynierskich oraz znajomości języka angielskiego, co odzwierciedla specyfikę sektora funkcjonującego w międzynarodowym środowisku produkcyjnym.

Jednocześnie analiza porównawcza z oczekiwaniami przedstawicieli pokolenia Z wskazuje na częściową zgodność pomiędzy komunikacją pracodawców a preferencjami młodych kandydatów, szczególnie w zakresie kompetencji technicznych i oferowanych benefitów pozapłacowych. Zidentyfikowano jednak również istotne luki komunikacyjne dotyczące prezentowania możliwości rozwoju zawodowego, elastycznych form pracy oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

Uzyskane wyniki sugerują, że skuteczny marketing rekrutacyjny w sektorze lotniczym powinien w większym stopniu uwzględniać elementy *employer branding* istotne dla młodych kandydatów. Bardziej kompleksowa i dopasowana do oczekiwań komunikacja może przyczynić się do zwiększenia atrakcyjności pracodawców oraz poprawy efektywności procesów rekrutacyjnych w branży wymagającej wysokospecjalistycznych kompetencji.

Literatura

- [1] Alves P., Santos V., Reis I., Martinho F., Martinho D., Sampaio M.C., Sousa M.J., Au-Yong-Oliveira M., Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees, *Sustainability*, vol. 12, 2020, 9993.
- [2] Ananiadou S., A methodology for automatic term recognition, *Proceedings of COLING 1994*, 1994, pp. 1034-1038.
- [3] Backhaus K., Tikoo S., Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, vol. 9, no. 5, 2004, pp. 501-517.
- [4] Biber D., Conrad S., Reppen R., *Corpus linguistics: Investigating language structure and use*, Cambridge University Press, Cambridge 1998.
- [5] CLARIN-PL, Easymatcher, <https://clarin-pl.eu/tools/easymatcher> (dostęp: 03.03.2026).
- [6] CLARIN-PL, Projekt, misja i wartości, <https://clarin-pl.eu/about> (dostęp: 24.02.2026).
- [7] Deloitte, Gen Z and Millennial Survey 2025, <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html> (dostęp: 12.06.2025).
- [8] Deloitte, *Global Human Capital Trends: Workforce expectations of Generation Z*, Deloitte Insights, 2025.
- [9] EY Building a Better Working World, *Polski Przemysł Lotniczy. Potencjał i perspektywy rozwoju*, 2024.
- [10] Gi Group Holding, *Barometr rynku pracy 2025*, edycja 19, 2025.
- [11] Kageura K., Umino B., Methods of automatic term recognition: A review, *Terminology*, vol. 3, no. 2, 1996, pp. 259-289.
- [12] Kocoń J. i in., ChatGPT: Jack of all trades, master of none, <https://clarin-pl.eu/tools/chat> (dostęp: 24.02.2026).

- [13] ManpowerGroup, Raport: Niedobór talentów 2025, <https://www.manpowergroup.pl/2025/01/28/raport-manpowergroup-niedobor-talentow-2025> (dostęp: 12.07.2025).
- [14] Marciniowska M., Michalewski M., Łosiewicz M., Oferty pracy w Polsce. Monitoring procesów rekrutacyjnych na polskim rynku pracy, Grant Thornton, 2025, pp. 14-17.
- [15] McEnergy T., Xiao R., Tono Y., Corpus-based language studies: An advanced resource book, Routledge, London 2006.
- [16] Ministerstwo Rozwoju i Technologii, Regionalne inteligentne specjalizacje, <https://smart.gov.pl/regionalne-inteligentne-specjalizacje/> (dostęp: 24.02.2026).
- [17] Mohammadi N., Mohammadian B., Employee value proposition mining: A novel approach to employer brand development based on social media data using aspect-based sentiment analysis, *Results in Engineering*, vol. 28, 2025, 107973.
- [18] Pauli U., Pocztowski A., Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies, *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 2019.
- [19] Piasecki M., Dziob A., Janz A., Kocoń J., Naskręt T., Oleksy M., Rudnicka E., Walkowiak T., Wieczorek J., Hwaszcz K., CLARIN-PL: A user centred language technology infrastructure. *Language Resources and Evaluation*, 59, 4493-4528. <https://doi.org/10.1007/s10579-025-09839-y>, 2025.
- [20] Podkarpackie.eu, Lotnictwo i kosmonautyka – inteligentne specjalizacje, <https://www.podkarpackie.eu> (dostęp: 01.03.2026).
- [21] Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Województwo podkarpackie, <https://www.paih.gov.pl> (dostęp: 01.03.2026).
- [22] Ragin C.C., *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies*, University of California Press, Berkeley 1987.
- [23] Randstad, *Employer Brand Research 2025. Poland Country Report*, 2025.
- [24] Romański P., Łukasiński W., Perception of Workplace Changes by Generation Z Representatives, *Scientific Papers of Silesian University of Technology*, no. 222, 2025, pp. 501-516.
- [25] Rychlik P., Marciniak M., Mykowiecka A., TermoPL: a tool for extracting and clustering domain related terms, *JCDL '22 Proceedings, ACM, New York 2022*, pp. 1-4.
- [26] Samorząd Województwa Podkarpackiego, *Strategia rozwoju województwa – Podkarpackie 2030*, Rzeszów 2020.
- [27] Universum, *World's Most Attractive Employers 2022*, 2022.
- [28] Wojciechowska I., Klubko N., Employer choice among Polish technical university students: values, expectations, and the role of online communication, *Roczniki Nauk Społecznych*, t. 17(53), nr 3, 2025, pp. 79-89.
- [29] Wójcik P., *Shortage of Talents – a Challenge for Modern Organizations*, 2018.
- [30] Zimolzak P., Bodzon M., *Studenci na rynku pracy 2022*, 2022.

ROZDZIAŁ X

Marketing cyfrowy i media społecznościowe jako narzędzia budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w sektorze MŚP na przykładzie branży lotniczej

(Ewelina NYCZ*, Natalia KLUBKO**)

1. Wprowadzenie

Współczesne paradygmaty zarządzania kapitałem ludzkim ulegają radykalnej transformacji pod wpływem globalizacji, cyfryzacji oraz postępujących zmian demograficznych. W sektorach wysokich technologii, do których zalicza się między innymi przemysł lotniczy, tradycyjne metody pozyskiwania i utrzymywania pracowników okazują się coraz częściej niewystarczające w obliczu rosnącego deficytu kompetencyjnego [23].

Globalna gospodarka, charakteryzująca się wysoką dynamiką zmian oraz postępującą cyfryzacją, wymusza na organizacjach poszukiwanie nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. W sektorach o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego, takich jak przemysł lotniczy, kluczowym zasobem przedsiębiorstw staje się nie tyle kapitał fizyczny, ile kapitał ludzki obejmujący wiedzę, umiejętności oraz innowacyjność pracowników [8]. W takich warunkach rośnie znaczenie działań ukierunkowanych na przyciąganie i utrzymywanie wykwalifikowanych specjalistów, co sprawia, że przedsiębiorstwa coraz większą uwagę poświęcają budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy [2].

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się rosnącą konkurencją o wykwalifikowanych pracowników oraz zmieniającymi się oczekiwaniami kandydatów wobec organizacji. O atrakcyjności pracodawcy decydują obecnie nie tylko warunki finansowe, lecz również kultura organizacyjna, możliwości rozwoju zawodowego, elastyczność pracy czy wartości reprezentowane przez firmę. W literaturze przedmiotu działania związane z kształtowaniem reputacji organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy są określane mianem *employer branding* [2].

* dr Ewelina Nycz, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: e.nycz@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-4363-9205

** mgr Natalia Klubko, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: n.klubko@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0003-1748-9300

Konkurencja o talenty dotyczy nie tylko dużych korporacji, lecz również małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Kandydaci coraz częściej analizują opinie o firmach w internecie oraz sprawdzają ich aktywność w mediach społecznościowych, oceniając spójność komunikowanych wartości z rzeczywistym funkcjonowaniem organizacji [6].

Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonują jednak w specyficznych warunkach. Z jednej strony dysponują ograniczonymi zasobami finansowymi i kadrowymi, co może ograniczać ich możliwości prowadzenia kosztownych kampanii wizerunkowych. Z drugiej strony cechują się większą elastycznością organizacyjną, krótszym procesem decyzyjnym oraz bardziej bezpośrednimi relacjami w zespołach, co może stanowić istotny atut w budowaniu autentycznego wizerunku pracodawcy, pod warunkiem właściwej komunikacji oraz wykorzystania narzędzi cyfrowych [11].

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera marketing cyfrowy, gdyż narzędzia online – takie jak strony internetowe czy media społecznościowe umożliwiają przedsiębiorstwom efektywne docieranie do potencjalnych kandydatów przy relatywnie niskich kosztach. Marketing cyfrowy przestaje być jedynie narzędziem promocji produktów i usług, stając się ważnym elementem strategii *employer brandingowej*, pozwalającym na prezentowanie kultury organizacyjnej, wartości firmy oraz codziennych doświadczeń pracowników [26].

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie roli marketingu cyfrowego oraz mediów społecznościowych w procesie budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w branży lotniczej. Podjęta problematyka oraz postawiony cel zdeterminowały przeglądowo-teoretyczny charakter opracowania. W rozdziale zastosowano analizę literatury przedmiotu oraz wybranych raportów dotyczących rynku pracy, a także dokonano przeglądu przykładów wykorzystania marketingu cyfrowego i mediów społecznościowych w działaniach *employer brandingowych*.

2. Istota marketingu cyfrowego w budowaniu wizerunku pracodawcy

Na wizerunek organizacji wpływa wiele czynników, wśród których można wskazać między innymi relacje z klientami i partnerami biznesowymi, jakość oferowanych produktów lub usług, wiarygodność przedsiębiorstwa oraz sposób komunikowania się z otoczeniem. W literaturze podkreśla się, że istotnym elementem budowania pozytywnego wizerunku organizacji jest również sposób komunikowania wartości i działań firmy wobec różnych grup interesariuszy [30, s. 21].

W kontekście rynku pracy szczególnego znaczenia nabiera komunikacja skierowana do potencjalnych oraz obecnych pracowników. Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują w tym celu narzędzia marketingu cyfrowego [1]. Organizacje coraz częściej są zmuszone do implementacji zaawansowanych strategii z zakresu *employer branding*, integrujących narzędzia marketingu cyfrowego z celami strategicznymi organizacji [3, s. 139].

Marketing cyfrowy jest opisywany jako proces łączący technologie informacyjne z praktykami zarządczymi, w którym informatyzacja zarządzania marką i cyfryzacja marketingu współdziałają na rzecz wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa [1]. Marketing cyfrowy można również definiować jako zbiór działań marketingowych realizowanych z wykorzystaniem technologii cyfrowych, w tym Internetu, mediów społecznościowych, poczty elektronicznej czy wyszukiwarek internetowych, które umożliwiają organizacjom komunikację z odbiorcami oraz budowanie relacji z interesariuszami.

W przeciwieństwie do tradycyjnych form promocji narzędzia cyfrowe pozwalają na bardziej bezpośrednią komunikację z odbiorcami oraz monitorowanie efektów prowadzonych działań [12, s. 86]. Dynamiczny postęp technologii informacyjno-komunikacyjnych w ciągu ostatnich 20 lat znacząco zmienił funkcjonowanie społeczeństw na całym świecie [19, s. 9-10.]. W rezultacie marketing cyfrowy stał się istotnym narzędziem wykorzystywanym nie tylko w działaniach sprzedażowych, lecz również w procesie budowania wizerunku organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy [26].

W ramach działań *employer branding*owych przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują strony internetowe, profile w mediach społecznościowych czy publikacje treści prezentujących kulturę organizacyjną oraz doświadczenia pracowników. Tego rodzaju komunikacja pozwala organizacjom na prezentowanie wartości firmy oraz budowanie relacji z potencjalnymi kandydatami do pracy [26].

W literaturze podkreśla się również, że skuteczność działań *employer branding*owych w środowisku cyfrowym zależy od autentyczności komunikowanych treści oraz spójności przekazu z rzeczywistym funkcjonowaniem organizacji. Media społecznościowe umożliwiają bowiem nie tylko publikowanie informacji przez przedsiębiorstwa, lecz także wymianę opinii między użytkownikami, co wpływa na sposób postrzegania pracodawcy przez potencjalnych kandydatów [6].

W rezultacie marketing cyfrowy staje się ważnym elementem strategii budowania wizerunku pracodawcy, wspierając przedsiębiorstwa w komunikowaniu wartości organizacyjnych, prezentowaniu środowiska pracy oraz rozwijaniu relacji z obecnymi i przyszłymi pracownikami. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają media społecznościowe, które stanowią jedno z najważniejszych narzędzi komunikacji organizacji z potencjalnymi kandydatami do pracy.

3. Rola mediów społecznościowych w budowaniu wizerunku pracodawcy

3.1. Znaczenie mediów społecznościowych w komunikacji *employer brandingowej*

Media społecznościowe odgrywają coraz istotniejszą rolę w komunikacji organizacji z rynkiem pracy. Stanowią one narzędzie umożliwiające nie tylko publikowanie ofert zatrudnienia, lecz także prezentowanie wartości organizacyjnych, kultury pracy oraz codziennego funkcjonowania zespołu w sposób bardziej autentyczny i angażujący niż tradycyjne ogłoszenia [13]. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że platformy społecznościowe sprzyjają budowaniu relacji z potencjalnymi kandydatami oraz zwiększają transparentność komunikacji organizacji. Dzięki możliwości tworzenia zróżnicowanych treści i kierowania ich do określonych grup odbiorców przedsiębiorstwa mogą skuteczniej docierać do kandydatów o pożądanym kompetencjach [29].

W konsekwencji media społecznościowe stają się ważnym elementem strategii *employer brandingowej*. Odpowiednio zaplanowana obecność w tych kanałach pozwala organizacjom wzmacniać rozpoznawalność marki pracodawcy, budować pozytywny wizerunek miejsca pracy oraz wspierać proces pozyskiwania talentów na konkurencyjnym rynku pracy [2].

Znaczenie mediów społecznościowych w komunikacji z potencjalnymi pracownikami potwierdzają również dane statystyczne dotyczące skali korzystania z tych platform. Z raportów publikowanych przez DataReportal wynika, że na świecie istnieje ponad 5,66 miliarda użytkowników mediów społecznościowych, co odpowiada ponad 68,7% populacji globalnej. Jednocześnie przeciętny użytkownik spędza w mediach społecznościowych około 18 godzin i 36 minut tygodniowo, korzystając średnio z kilku różnych platform miesięcznie [7]. Według danych Statista średni dzienny czas korzystania z mediów społecznościowych wynosi około 141 minut, co stanowi niewielki spadek w porównaniu z rokiem 2024, gdy wskaźnik ten wynosił 143 minuty [27]. Wysoki poziom aktywności użytkowników sprawia, że media społecznościowe stanowią istotny kanał komunikacji z potencjalnymi pracownikami, szczególnie z młodszymi grupami kandydatów.

Badania empiryczne przeprowadzone wśród polskich studentów potwierdzają istotne znaczenie obecności organizacji w przestrzeni cyfrowej dla decyzji rekrutacyjnych potencjalnych kandydatów. W analizie przeprowadzonej przez A. Brusilo wykazano, że aż 89,1% respondentów deklaruje sprawdzanie aktywności firmy w Internecie przed wysłaniem aplikacji o pracę. Wynik ten wskazuje, że komunikacja online oraz dostępność informacji o przedsiębiorstwie stanowią ważny element procesu weryfikacji potencjalnego pracodawcy przez kandydatów. Jednocześnie badanie wykazało, że 67,3% ankietowanych nie zdecydowałoby się na aplikowanie do organizacji, w przypadku której w sieci pojawiają się liczne

negatywne opinie. Oznacza to, że wizerunek pracodawcy kształtowany w środowisku cyfrowym, w tym opinie publikowane przez użytkowników Internetu, może w istotny sposób wpływać na atrakcyjność organizacji na rynku pracy. Uzyskane wyniki wskazują również na potrzebę prowadzenia świadomych i spójnych działań w zakresie *employer branding*, szczególnie w mediach społecznościowych i na platformach opiniotwórczych [6].

3.2. Popularność platform społecznościowych na świecie i w Polsce

Z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw może być szczególnie istotne poznanie skali oraz struktury wykorzystania poszczególnych platform społecznościowych przez użytkowników Internetu. Popularność konkretnych serwisów wpływa bowiem na skuteczność prowadzonych działań komunikacyjnych, w tym także aktywności z zakresu *employer branding* oraz marketingu rekrutacyjnego.

W niniejszym podrozdziale przedstawiono przegląd najczęściej wykorzystywanych platform społecznościowych na świecie oraz w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem ich znaczenia dla komunikacji organizacji z potencjalnymi kandydatami. Analiza ta stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań dotyczących roli mediów społecznościowych w budowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy oraz wspieraniu procesów pozyskiwania talentów.

Według raportu Digital 2026. Global Overview Report najwyższy poziom wykorzystania odnotowuje serwis społecznościowy Facebook, z którego korzysta 56,9% użytkowników Internetu na całym świecie. Niewiele niższe wyniki osiągają YouTube (55,4%) oraz Instagram (55,1%). Wysoka popularność tych platform wskazuje, że stanowią one główne środowisko komunikacji cyfrowej, łączące funkcje społeczne, informacyjne oraz rozrywkowe. Kolejną istotną platformą jest WhatsApp (54,0%), co potwierdza znaczącą rolę komunikatorów w codziennej komunikacji użytkowników Internetu [7].

Druga grupa platform obejmuje serwisy o umiarkowanym poziomie wykorzystania. Należą do nich między innymi Facebook Messenger (38,4%), TikTok (36,0%) oraz Telegram (33,8%). W przypadku TikToka szczególnie istotny jest dynamiczny wzrost popularności platformy, który w ostatnich latach wynika przede wszystkim z rosnącego zainteresowania krótkimi formami wideo oraz ze zmian w sposobie konsumpcji treści cyfrowych przez młodsze pokolenia użytkowników. Niższe, lecz nadal znaczące poziomy wykorzystania obserwuje się w przypadku platform takich jak X (29,2%), Pinterest (25,1%), WeChat (25,0%) czy Snapchat (23,2%). Warto zwrócić uwagę, że część z nich posiada silnie zróżnicowaną popularność regionalną. Przykładowo WeChat jest szczególnie rozpowszechniony w Chinach, natomiast Snapchat cieszy się dużą popularnością głównie wśród młodszych użytkowników w Ameryce Północnej i Europie [7].

Relatywnie niższy poziom wykorzystania odnotowuje LinkedIn (21,3%), co wynika ze specyfiki tej platformy, skoncentrowanej przede wszystkim na relacjach

zawodowych, rekrutacji oraz komunikacji eksperckiej. W przeciwieństwie do platform o charakterze rozrywkowym jej użytkowanie jest bardziej wyspecjalizowane i związane głównie z aktywnością zawodową [7].

Analizując przedstawione dane, można zauważyć, że największy zasięg globalny posiadają platformy o uniwersalnym charakterze komunikacyjnym, łączące funkcje społecznościowe, komunikacyjne oraz multimedialne. Jednocześnie obserwuje się rosnące znaczenie platform opartych na treściach wizualnych i krótkich materiałach wideo, co odzwierciedla zmieniające się preferencje użytkowników internetu. Z perspektywy organizacji oraz działań *employer brandingowych* oznacza to konieczność dywersyfikacji kanałów komunikacji oraz dostosowania strategii publikowanych treści do specyfiki poszczególnych platform oraz oczekiwań różnych grup odbiorców. W Polsce najpopularniejszymi serwisami społecznościowymi są Facebook (ponad 25 mln użytkowników), Instagram (14 mln), Messenger (20 mln) oraz LinkedIn (9,5 mln) [21].

Platformą szczególnie ukierunkowaną na komunikację profesjonalną jest serwis LinkedIn, który pełni funkcję globalnej sieci kontaktów biznesowych i jest szeroko wykorzystywany w procesach rekrutacyjnych. Platforma umożliwia publikowanie ofert pracy, komunikowanie osiągnięć organizacji, dzielenie się wiedzą ekspercką oraz budowanie wizerunku pracodawcy w środowisku profesjonalnym. Z punktu widzenia rekrutacji pozwala również na bezpośrednie docieranie do specjalistów o określonych kompetencjach oraz rozwijanie relacji z potencjalnymi kandydatami [14].

Dostosowanie treści komunikacyjnych do specyfiki poszczególnych platform pozwala przedsiębiorstwom skuteczniej docierać do różnych segmentów odbiorców. Profesjonalne sieci, takie jak LinkedIn, sprzyjają komunikacji eksperckiej i rekrutacji specjalistów, natomiast platformy wizualne umożliwiają prezentowanie kultury organizacyjnej oraz codzienności pracy. Odpowiednio zaplanowana strategia obecności w mediach społecznościowych może zatem stanowić istotny element działań *employer brandingowych* wspierających proces pozyskiwania talentów.

Rosnąca popularność platform społecznościowych oraz różnorodność ich funkcji sprawiają, że stają się one istotnym kanałem komunikacji organizacji z potencjalnymi kandydatami. Narzędzia te mają szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw, które dzięki nim mogą prowadzić działania wizerunkowe i *employer brandingowe* przy stosunkowo niewielkich nakładach finansowych.

4. Media społecznościowe jako narzędzie cyfrowego marketingu w budowaniu wizerunku pracodawcy w małych i średnich przedsiębiorstwach

4.1. Wykorzystanie mediów społecznościowych w budowaniu wizerunku pracodawcy w sektorze MŚP

Wykorzystanie mediów społecznościowych ma szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw, które często dysponują ograniczonymi zasobami finansowymi przeznaczonymi na działania marketingowe i rekrutacyjne. Platformy takie jak LinkedIn, Facebook czy Instagram umożliwiają organizacjom prowadzenie relatywnie niskokosztowej komunikacji z potencjalnymi kandydatami oraz budowanie rozpoznawalności marki pracodawcy w środowisku cyfrowym. Dzięki publikowaniu treści prezentujących codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną czy doświadczenia pracowników, mniejsze firmy mogą w bardziej autentyczny sposób prezentować swoją specyfikę organizacyjną oraz wartości, które wyróżniają je na rynku pracy [11].

Ewolucja współczesnego rynku pracy, determinowana przez dynamiczny rozwój technologii cyfrowych oraz zmieniające się uwarunkowania demograficzne, wymusiła na organizacjach redefinicję strategii pozyskiwania i utrzymywania kapitału ludzkiego. W sektorze MŚP, który stanowi fundament gospodarek narodowych, wyzwania te nabierają szczególnego znaczenia ze względu na strukturalne ograniczenia zasobowe oraz konieczność konkurowania z globalnymi korporacjami o unikalne kompetencje [10].

Skuteczność działań z zakresu *employer branding* w mediach społecznościowych zależy od właściwego komunikowania wymiarów atrakcyjności pracodawcy, które są istotne z punktu widzenia osób poszukujących zatrudnienia. Badania identyfikują pięć głównych wymiarów kształtujących wizerunek organizacji jako pożądanego miejsca pracy:

1. Wartość interesująca (*Interest Value*) – odnosi się do stopnia, w jakim pracodawca zapewnia innowacyjne środowisko pracy, wykorzystuje nowoczesne technologie i oferuje ciekawe projekty. W mediach społecznościowych manifestuje się to poprzez prezentowanie kulis pracy nad nowymi produktami lub udziału w branżowych wydarzeniach.
2. Wartość społeczna (*Social Value*) – skupia się na atmosferze w miejscu pracy, relacjach między współpracownikami oraz kulturze wsparcia. Firmy promują ten wymiar, publikując zdjęcia z integracji zespołowych czy wywiady z pracownikami.
3. Wartość ekonomiczna (*Economic Value*) – obejmuje wynagrodzenie, benefity i bezpieczeństwo zatrudnienia. Chociaż media społecznościowe rzadziej służą do bezpośredniego komunikowania stawek płac, platformy takie jak Glassdoor pozwalają kandydatom na weryfikację tych obietnic.

4. Wartość rozwojowa (*Development Value*) – dotyczy możliwości awansu, szkoleń i mentoringu. Jest to kluczowy element przyciągający przedstawicieli pokolenia Z, którzy cenią ciągłe uczenie się.
5. Wartość aplikacyjna (*Application Value*) – wiąże się z możliwością zastosowania wiedzy w praktyce i poczuciem wnoszenia realnego wkładu w rozwój organizacji. Transparentna komunikacja o misji firmy w mediach społecznościowych pomaga kandydatom ocenić stopień dopasowania [26].

Małe i średnie przedsiębiorstwa stoją przed specyficznymi wyzwaniami w obszarze zarządzania talentami. W przeciwieństwie do dużych korporacji często dysponują ograniczonymi środkami przeznaczonymi na rozbudowane kampanie wizerunkowe, co skłania je do poszukiwania relatywnie tanich, a jednocześnie skutecznych narzędzi komunikacji. Media społecznościowe stają się w tym kontekście łatwo dostępnym kanałem umożliwiającym budowanie relacji z potencjalnymi kandydatami oraz zwiększanie widoczności organizacji na rynku pracy [20].

Wiele MŚP boryka się z niższą rozpoznawalnością marki, co może utrudniać przyciąganie kandydatów pasywnych. Jednocześnie mniejsza skala działalności często sprzyja większej autentyczności komunikacji oraz szybszemu dostosowywaniu się do zmieniających się trendów rynkowych. Brak rozbudowanych struktur HR w najmniejszych organizacjach może paradoksalnie prowadzić do tworzenia bardziej bezpośredniej i personalnej kultury organizacyjnej. Prezentowana w mediach społecznościowych staje się ona istotnym elementem przyciągającym kandydatów poszukujących środowiska pracy opartego na współpracy oraz realnym wpływie na funkcjonowanie firmy [20].

4.2. Przykłady działań *employer brandingowych* w branży lotniczej

Praktyczne wykorzystanie marketingu cyfrowego i mediów społecznościowych w działaniach *employer brandingowych* branży lotniczej jest widoczne zarówno w strategiach komunikacyjnych globalnych koncernów, jak i przedsiębiorstw funkcjonujących w polskim otoczeniu przemysłu aerospace. Poniżej przedstawiono wybrane przykłady takich działań. Przykłady globalnych przedsiębiorstw traktowane są jako benchmark dobrych praktyk komunikacyjnych dla całego sektora, w tym również dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Jednym z przykładów jest Boeing, który wykorzystuje storytelling pracowników do budowania bardziej spersonalizowanego i autentycznego wizerunku pracodawcy. Głównym narzędziem komunikacji w tym zakresie jest seria „Team Boeing Stories”. Prezentowanie historii zatrudnionych osób pozwala ukazać organizację nie tylko jako lidera technologicznego, lecz również jako miejsce rozwoju zawodowego i realizacji indywidualnych ścieżek kariery. Przykład Joshuy, weterana sił powietrznych, który wcześniej zajmował się naprawą samolotów, a obecnie pracuje przy ich obsłudze w strukturach firmy, buduje przekaz dotyczący ciągłości doświadczenia zawodowego oraz doceniania kompetencji pracowników. Z kolei historia Angelie Vincent, inżynierki z autyzmem, pozycjonuje organizację

jako pracodawcę wspierającego różnorodność i inkluzywność, co jest szczególnie istotne z perspektywy młodego pokolenia pracowników. W komunikacji wykorzystano kanały takie jak strona internetowa, LinkedIn oraz YouTube [4, 5].

Kolejnym przykładem działań *employer brandingowych* jest Lufthansa Group, w tym Lufthansa Technik, która w swoich działaniach komunikacyjnych podkreśla znaczenie precyzyjnie ukierunkowanej komunikacji rekrutacyjnej realizowanej w ramach kampanii „We are Lufthansa”. W tym przypadku media społecznościowe są wykorzystywane nie tylko do budowania rozpoznawalności marki pracodawcy, lecz również do docierania do wyspecjalizowanych grup kandydatów. Jest to szczególnie istotne w branży lotniczej, w której zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowane kompetencje techniczne jest bardzo wysokie. W działaniach komunikacyjnych są wykorzystywane między innymi platformy LinkedIn, Instagram oraz YouTube [15-17, 24].

Na szczególną uwagę zasługują również przykłady z Polski, w tym działania Pratt & Whitney Rzeszów. Komunikacja prowadzona w mediach społecznościowych koncentruje się tam na prezentowaniu codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa, sukcesów pracowników oraz lokalnego zakorzenienia organizacji. Tego rodzaju działania sprzyjają budowaniu wiarygodnego i bliskiego odbiorcom wizerunku pracodawcy, co jest szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w otoczeniu Doliny Lotniczej i konkurujących o specjalistów na regionalnym rynku pracy [9, 25, 28].

Przytoczone przykłady wskazują, że skuteczny *employer branding* w branży lotniczej opiera się nie tylko na obecności w mediach społecznościowych, lecz również na odpowiednim doborze treści komunikacyjnych, autentyczności przekazu oraz dostosowaniu komunikacji do specyfiki grupy docelowej. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw oznacza to możliwość budowania atrakcyjnego wizerunku pracodawcy nawet przy ograniczonych zasobach finansowych, pod warunkiem strategicznego i konsekwentnego wykorzystania narzędzi cyfrowych.

5. Podsumowanie

Marketing cyfrowy i media społecznościowe stały się istotnymi narzędziami w procesie budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy, szczególnie w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ich wykorzystanie umożliwia organizacjom prezentowanie wartości, doświadczeń pracowników oraz elementów kultury organizacyjnej w sposób autentyczny, interaktywny i angażujący.

Pomimo ograniczeń wynikających z mniejszych zasobów finansowych MŚP, dzięki odpowiednio zaplanowanej strategii obecności w środowisku cyfrowym mogą zwiększać swoją atrakcyjność na rynku pracy, przyciągać nowych kandydatów oraz wzmacniać zaangażowanie obecnych pracowników. Do kluczowych elementów skutecznej strategii *employer brandingowej* należą przede wszystkim

spójna komunikacja, autentyczność publikowanych treści, regularność działań komunikacyjnych oraz analiza efektów prowadzonych aktywności.

Marketing cyfrowy nie pełni już wyłącznie funkcji narzędzia sprzedażowego. W kontekście *employer branding* odgrywa on istotną rolę w zarządzaniu relacjami z kandydatami oraz wspieraniu długoterminowych celów organizacyjnych związanych z pozyskiwaniem i utrzymywaniem kapitału ludzkiego.

Ponadto należy zwrócić uwagę na aspekt równego dostępu do informacji o ofertach pracy oraz kanałów ich dystrybucji, co pozostaje w zgodzie z założeniami polityk równościowych oraz regulacjami Unii Europejskiej dotyczącymi równości płci i przeciwdziałania dyskryminacji na rynku pracy [22]. W tradycyjnych kanałach rekrutacyjnych niektóre grupy społeczne mogą być niedostatecznie reprezentowane lub pomijane. Dotyczy to między innymi kobiet w branżach technicznych, osób niebinarnych, osób z niepełnosprawnościami czy osób starszych [18].

W tym kontekście media społecznościowe mogą stanowić narzędzie wspierające zwiększanie dostępności informacji o ofertach zatrudnienia oraz poszerzanie kręgu potencjalnych kandydatów. Platformy takie jak LinkedIn, Facebook czy Instagram umożliwiają publikowanie ogłoszeń w różnych kanałach komunikacji cyfrowej, co sprzyja docieraniu do bardziej zróżnicowanych grup odbiorców niż w przypadku tradycyjnych portali rekrutacyjnych [18].

Analiza przykładów przedsiębiorstw funkcjonujących w branży lotniczej wskazuje, że skuteczne działania *employer brandingowe* coraz częściej opierają się na komunikacji cyfrowej oraz wykorzystaniu mediów społecznościowych jako kanałów budowania relacji z potencjalnymi kandydatami. Przykłady firm takich jak Boeing, Lufthansa Group czy Pratt & Whitney Rzeszów pokazują, że prezentowanie doświadczeń pracowników, kultury organizacyjnej oraz innowacyjnego charakteru działalności może wzmacniać atrakcyjność organizacji na rynku pracy. W przypadku sektora MŚP funkcjonującego w otoczeniu przemysłu lotniczego działania te mogą stanowić istotny element budowania przewagi konkurencyjnej w pozyskiwaniu wysoko wykwalifikowanych specjalistów.

Literatura

- [1] Alwash M., Savarimuthu B.T.R., Parackal M., Mining brand value propositions on Twitter: exploring the link between marketer-generated content and eWOM outcomes, *Social Network Analysis and Mining*, vol. 11, 2021, pp. 1-25, <https://link.springer.com/article/10.1007/s13278-021-00790-8> (dostęp: 02.02.2026).
- [2] Backhaus K., Tikoo S., Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, vol. 9, no. 5, 2004, pp. 501-517, <https://doi.org/10.1108/13620430410550754> (dostęp: 02.03.2026).
- [3] Black S., *Public relations*, Wydawnictwo Oficyny Ekonomicznej, Kraków 2001.

- [4] Boeing, Explore employee stories from around the globe and get inspired by how #TeamBoeing creates what's next in aerospace, <https://jobs.boeing.com/team-boeing-stories> (dostęp: 02.03.2026).
- [5] Boeing, People & Culture, <https://www.boeing.com/company/people-and-culture> (dostęp: 02.03.2026).
- [6] Brusilo A., Perception of Employer Branding in Social Media – Empirical Study and Implications. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 69(3), 2025, s. 1-20, <https://journals.ue.wroc.pl/pn/article/view/1709> (dostęp: 02.03.2026).
- [7] DataReportal, Digital 2026. Global Overview Report, <https://datareportal.com/reports/digital-2026-global-overview-report> (dostęp: 02.03.2026).
- [8] Gabrišová I., Koman G., Employer Branding and Brand Building in the Aviation Industry, *LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics*, vol. 16, no. 1, 2025, pp. 1-12, <https://doi.org/10.2478/logi-2025-0001> (dostęp: 02.03.2026).
- [9] IdeoForce, Social media w employer branding dla Pratt & Whitney Rzeszów, <https://www.ideoforce.pl/realizacje/social-media-w-employer-brandingu-dla-pratt-whitney-rzeszow,162.html> (dostęp: 02.03.2026).
- [10] Juniarti R.P., Omar A., The role of social media in SMEs branding: A systematic review and future research agenda, *Global Business and Management Research: An International Journal*, vol. 13, nr 4s, 2021, pp. 50-62, <https://www.gbmjournal.com/pdf/v13n4s/V13N4s-4.pdf> (dostęp: 02.03.2026).
- [11] Kamosiński S., Employer branding in the micro, small and medium-sized enterprises sector. Results of qualitative research, *Central European Review of Economics & Finance*, vol. 45, nr 4, 2023, s. 35-49, <https://journals.economic-research.pl/ceref/article/view/3199> (dostęp: 02.03.2026).
- [12] Kaznowski D., *Social media – społeczny wymiar Internetu, [w:] E-marketing. Współczesne trendy. Pakiet startowy*, J. Królewski, P. Sala (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- [13] Lenzion J., Wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie budowania marki pracodawcy, *Journal of Management Challenges*, nr 2, 2023, s. 17-39, <https://czasopisma.p.lodz.pl/JMC/article/view/556> (dostęp: 02.03.2026).
- [14] LinkedIn, Czym jest LinkedIn i jak mogę z niego korzystać? <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a548441?lang=pl-PL> (dostęp: 02.03.2026).
- [15] Lufthansa Group, Attractiveness as an Employer, <https://report.lufthansa-group.com/2023/annual-report/en/combined-management-report/combined-non-financial-declaration/employee-concerns/attractiveness-as-an-employer/> (dostęp: 02.03.2026).
- [16] Lufthansa Group, Careers, <https://lufthansagroup.careers/de> (dostęp: 02.03.2026).
- [17] Lufthansa Technik, Culture and Values, <https://www.lufthansa-technik.com/en/culture-and-values> (dostęp: 02.03.2026).
- [18] Marciniak-Madejska N., Danielewska W., Baszyńska J., Model równości płci, *SENSE Consulting*, Poznań 2025, s. 121-122, <https://senseconsulting.pl/model-rownosci/> (dostęp: 02.03.2026).
- [19] Mazurek G., *Transformacja cyfrowa. Perspektywa marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2020.

- [20] Monteiro B., Santos V., Reis I., Sampaio M.C., Sousa B., Martinho F., Sousa M.J., Au-Yong-Oliveira M., Employer Branding Applied to SMEs: A Pioneering Model Proposal for Attracting and Retaining Talent, Information, 2020, vol. 11, nr 12, art. 574, <https://www.mdpi.com/2078-2489/11/12/574> (dostęp: 02.03.2026).
- [21] NapoleonCat, Social media users in Poland – February 2026, <https://stats.napoleoncat.com/social-media-users-in-poland/2026/02/> (dostęp: 02.03.2026).
- [22] Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej, Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pośrednictwem mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023L0970> (dostęp: 02.03.2026).
- [23] PARP, Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań, Warszawa 2025, s. 12-30, <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/rynek-pracy-edukacja-kompetencje-aktualne-trendy-i-wyniki-badan-grudzien-2025> (dostęp: 02.03.2026).
- [24] PIO Communication Agency, Best practice in employer branding: the top 3 campaigns of 2024, <https://www.pio-com.de/en/blog/best-practice-in-employer-branding-the-top-3-campaigns-of-2024> (dostęp: 02.03.2026).
- [25] Pratt & Whitney Rzeszów, About Us, <https://www.pwpoland.com/> (dostęp: 02.03.2026).
- [26] Sivertzen A.M., Nilsen E.R., Olafsen A.H., Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, Journal of Product & Brand Management, vol. 22, nr 7, 2013, s. 473-483, <https://www.emerald.com/jpbm/article-abstract/22/7/473/-241924/Employer-branding-employer-attractiveness-and-the?redirectedFrom=fulltext> (dostęp: 02.03.2026).
- [27] Statista, Daily time spent on social networking by internet users worldwide from 2012 to 2025, <https://www.statista.com/statistics/433871/daily-social-media-usage-worldwide/> (dostęp: 02.03.2026).
- [28] Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza, O klastrze, <https://www.dolinalotnicza.pl/> (dostęp: 02.03.2026).
- [29] Sz wajlik A., The use of social media in employer branding in the light of the research on the ICT sector enterprises, European Journal of Service Management, 2018, vol. 28, nr 2, s. 493-498, <https://wnus.usz.edu.pl/ejsm/en/issue/1161/article/18480/> (dostęp: 02.03.2026).
- [30] Tworzy dło D., Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2008.

ROZDZIAŁ XI

Formy rozwoju kluczowych pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego – uwarunkowania i praktyka organizacyjna

(Iwona ŚLĘZAK-GLADZIK*)

Uczenie się jest kluczową kompetencją organizacji przyszłości
Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*

1. Wprowadzenie

W warunkach dynamicznych przemian zachodzących we współczesnym świecie, szczególnego znaczenia, z punktu widzenia przetrwania i rozwoju organizacji, nabierają kwalifikacje pracowników, ich odpowiedzialność oraz poziom motywacji [26, s. 64]. Sukces rynkowy zależy w dużej mierze od zdolności uczenia się jednostek i organizacji, a uczenie się przez całe życie staje się integralną częścią aktywności zawodowej. Jak zauważa W. Czakon, zrozumienie procesów uczenia się indywidualnego i zbiorowego w ramach pojedynczej organizacji rośnie, a nurt badań nad zarządzaniem wiedzą [9, 18, 24, 27] staje się jednym z głównych obszarów badawczych w zarządzaniu strategicznym [3, s. 283]. Wiedza indywidualna i zbiorowa odgrywa kluczową, komplementarną i wzmacniającą rolę w stosunku do zasobów materialnych [3, s. 289]. Warto podkreślić, że rozwój pracowników jest istotnym elementem wspierającym zarządzanie wiedzą w organizacjach. Jak twierdzi A.K. Koźmiński, przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy wynika z dostępu do unikatowych zasobów informacyjnych oraz z niekonwencjonalnych (niestosowanych przez innych) sposobów kojarzenia, przetwarzania i wykorzystywania informacji. W opinii cytowanego autora, konkurencja oparta na wiedzy w potocznym odczuciu koncentruje się na stosunkowo nielicznej grupie „kluczowych pracowników” zdolnych do przechowywania, rozwijania i pomnażania wiedzy oraz do jej aktywnego wykorzystywania w innowacjach, które przekładają się na sukces rynkowy [10, s.102-103]. Dla organizacji oznacza to konieczność inwestowania w wiedzę oraz orientację na pracowników, którzy dysponują tym cennym zasobem [4, s. 31].

W literaturze przedmiotu kluczowi pracownicy są opisywani jako osoby o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, których wkład w osiągnięcie celów

* mgr Iwona Ślęzak-Gładzik, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: igladzik@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0001-7938-8535

organizacji jest cenny i trudny do zastąpienia. Przyjmuje się, że albo mają umiejętności o charakterze krytycznym (*critical skills*), albo są osiągniętymi wysoką wydajnością wykonawcami (*high performers*), bądź wykazują wysoki potencjał (*high potentials*) o kluczowym znaczeniu w osiągnięciu przez organizację jej zróżnicowanych celów [17, s. 69].

Umiejętność rozpoznania i zatrzymania kluczowych pracowników w organizacji może mieć istotne znaczenie dla przyszłego przetrwania i rozwoju, w szczególności w przypadku podmiotów sektora zaawansowanych technologii, a do takiej kategorii zaliczają się przedsiębiorstwa sektora lotniczego.

Wybór sektora lotniczego jako obszaru badań naukowych wynika z jego szczególnego znaczenia dla rozwoju społeczno-gospodarczego regionu Polski południowo-wschodniej oraz wysokiego stopnia zaawansowania technologicznego. Lotnictwo i kosmonautyka stanowią inteligentną specjalizację wiodącą województwa podkarpackiego, co znajduje odzwierciedlenie zarówno w regionalnych dokumentach strategicznych, jak i w strukturze lokalnej gospodarki. Wysoki poziom specjalizacji stanowisk pracy, intensywność procesów innowacyjnych, konieczność ciągłego doskonalenia kompetencji technicznych i menedżerskich, a także funkcjonowanie w strukturach projektowych i sieciowych powodują, że kapitał ludzki odgrywa w tej branży rolę strategiczną.

Celem rozdziału jest próba udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie są główne powody inwestowania w rozwój pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego?
2. Jakie formy wspierania rozwoju kluczowych pracowników są stosowane?
3. Jakie czynniki determinują wybór określonych form rozwojowych?
4. Kto jest realizatorem działań rozwojowych w badanych przedsiębiorstwach?

Rozdział powstał na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych. Ze względu na ograniczone ramy niniejszej publikacji, zostaną zaprezentowane wybrane aspekty z przeprowadzonych badań.

2. Znaczenie rozwoju kluczowych pracowników

Wraz z uznaniem roli i znaczenia kapitału ludzkiego w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej, zmienia się podejście do kwestii rozwoju i szkolenia pracowników – liczni badacze podkreślają, że inwestowanie w rozwój pracowników to strategiczny czynnik sukcesu organizacji [1, s. 174; 8, s. 227; 10, s. 270; 11, s. 145; 21, s. 296; 25, s. 89; 28, s. 306]. Istota procesu rozwoju pracowników może polegać na uświadamianiu możliwości rozwojowych, eksploracji i definiowaniu potencjału rozwojowego, dokonywaniu zmian w kwalifikacjach oraz przechodzeniu przez kolejne stadia na wyższy, bardziej złożony lub rozwinięty poziom [13, s. 19]. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w praktyce często używa się zamiennie terminów „rozwój zawodowy” i „szkolenia”, podczas gdy rozwój zawodowy jest pojęciem

znacznie szerszym niż szkolenia, które są jedynie niewielką, chociaż istotną, częścią rozwoju. Rozwój pracowników to zintegrowane i całościowe, świadome i proaktywne podejście do pogłębiania wiedzy i zmiany zachowania związanego z pracą przy wykorzystaniu różnych strategii i technik uczenia się, natomiast szkolenie to systematyczna próba doprowadzenia kogoś do osiągnięcia pożądanego standardu efektywności przez nauczanie i praktykę [13, s. 19].

Należy podkreślić, że rozwój pracowników zajmuje szczególną pozycję wśród czynników mających wpływ na motywację w miejscu pracy. Jak twierdzi M.W. Kopertyńska, szansa własnego rozwoju to dla pracownika istotny motywator, pobudzający do działań na rzecz organizacji [8, s. 228]. Rozwój ma fundamentalne znaczenie w realizacji ambicji i aspiracji zawodowych pracowników. To element kształtowania poziomu satysfakcji pracowników, jest także czynnikiem kształtującym zaangażowanie [5, s. 63; 12, s. 108], wierność i lojalność wobec organizacji [8, s. 219]. Według S. Borkowskiej, inwestowanie w rozwój pracowników jest uznaniem dla ich potencjału i zaufania do nich [2, s. 8]. Tworzenie w przedsiębiorstwie warunków do wszechstronnego rozwoju i dzielenia się wiedzą jest również istotnym elementem wspierania postaw innowacyjnych [6, s. 186]. Natomiast brak takich możliwości w organizacji lub ich ograniczenie obniża atrakcyjność organizacji jako miejsca kształtowania i realizacji kariery pracownika i wprost prowadzi do poszukiwania alternatywnego zatrudnienia [16, s. 490]. Zasadne w tym kontekście jest odwołanie się do stanowiska A. Mayo, według którego utratę pracownika należącego do grupy najbardziej wartościowych „należy uważać za równie katastrofalną i kosztowną jak utratę najważniejszego klienta” [14, s. 63]. Potwierdza to, jak istotne jest budowanie programów rozwojowych adresowanych do kluczowych pracowników organizacji. Tym bardziej, że jest to grupa świadoma swojej wartości rynkowej, co potwierdziły na przykład badania przeprowadzone w branży ITC (*Information and Communication Technologies*) [21, s. 298].

Przedstawione argumenty potwierdzają zasadność działań ukierunkowanych zarówno na identyfikację pracowników uznawanych za kluczowych dla skutecznego funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i do lepszego poznania ich potrzeb oraz oczekiwań. Umożliwia to podejmowanie właściwych decyzji dotyczących zarządzania osobami o wysokim potencjale, w tym planowania ich rozwoju oraz sukcesji [22, s. 37]. O tym, że nie jest to łatwe zadanie, pisze A. Miś: „poszukiwanie przez organizacje nowych źródeł przewagi skoncentrowało się na tych pracownikach, którzy w widoczny sposób przyczyniają się do osiągania przez nie celów strategicznych (...). Ich identyfikacja jest jednak trudna, co multiplikuje trudności w konstrukcji systemu, wspierającego ich utrzymanie i rozwój.” [15, s. 19].

3. Wyniki badań własnych

3.1. Motywy inwestowania w rozwój pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego

Badania przeprowadzono w 18 przedsiębiorstwach sektora lotniczego, zlokalizowanych w południowo-wschodniej Polsce. Przedmiotem badań były działania realizowane w obszarze rozwoju zawodowego kluczowych pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego. Badania zrealizowano z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety.

Na początek warto zaznaczyć, że na podstawie uzyskanych danych stwierdzono, że praktyka identyfikowania pracowników, którzy odgrywają istotną rolę w osiągnięciu strategicznych celów organizacji, jest powszechna w badanych przedsiębiorstwach sektora lotniczego – potwierdziło ją 17 na 18 respondentów (94%).



Wykres 1. Motywy inwestowania w rozwój kluczowych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

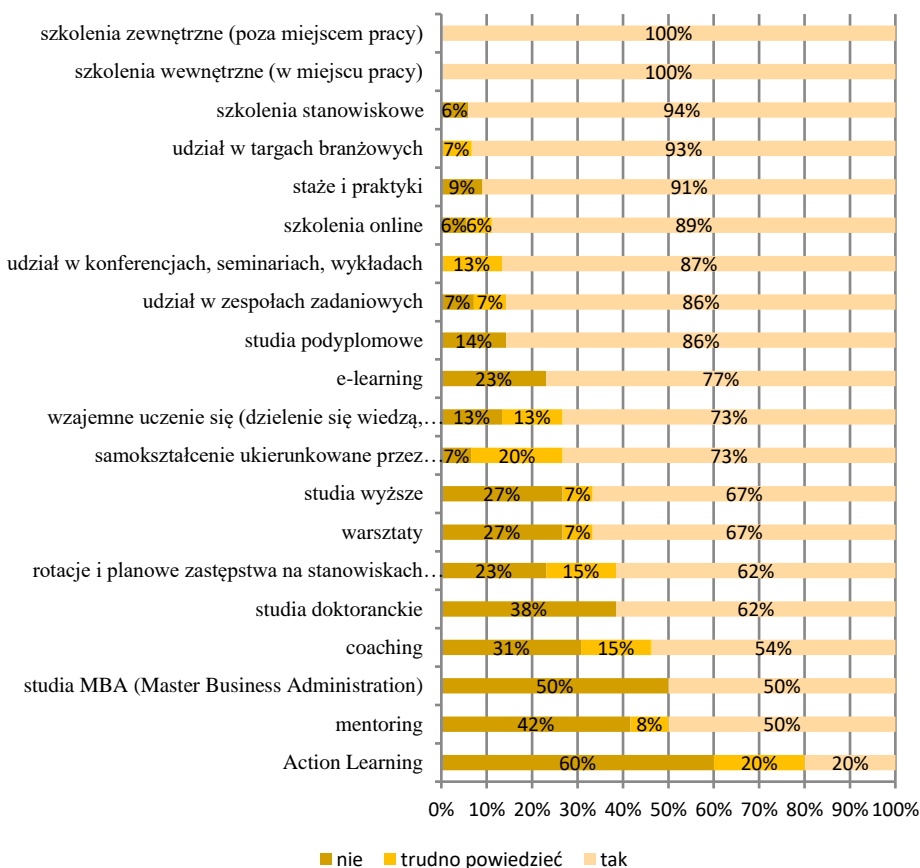
W ramach przeprowadzonych badań respondenci zostali poproszeni o określenie głównych powodów inwestowania w szkolenie i rozwój zawodowy kluczowych pracowników (respondenci korzystali z zaproponowanego wachlarza odpowiedzi, z możliwością wyboru wielu opcji). Analiza otrzymanych danych, zaprezentowana na wykresie 1., upoważnia do stwierdzenia, że najważniejszym uzasadnieniem inwestowania w rozwój kompetencji kluczowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach jest konieczność dostosowania do aktualnych potrzeb organizacji, którą wskazało 89% badanych. Po 78% wskazań uzyskało budowanie zaangażowania pracowników oraz chęć zatrzymania kluczowych pracowników w organizacji. Konieczność dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości wybrało 72% respondentów, realizację strategii organizacji 61% badanych, a konieczność nadążania za rozwojem technologii 56%. Inne powody wskazywano rzadziej. Co ciekawe, w kontekście wcześniejszych rozważań, zaspokajanie potrzeb rozwojowych pracowników zostało wskazane zaledwie przez 28% respondentów.

3.2. Formy szkolenia i rozwoju kluczowych pracowników

Istotnym aspektem projektowania procesu rozwoju pracowników jest wybór adekwatnej formy szkolenia i rozwoju [19, s. 113]. Stąd też, kolejne analizowane zagadnienia koncentrowały się na stosowanych przez respondentów formach doskonalenia kluczowych pracowników, a także czynnikach wpływających na ich wybór. Dodatkowo zbadano czynniki decydujące o wyborze konkretnego realizatora usług rozwojowych.

Z przedstawionej na wykresie 2. analizy wynika, że zdecydowanie najpopularniejszą formą rozwoju zawodowego kluczowych pracowników są szkolenia – wszystkie badane organizacje stosują szkolenia zewnętrzne i szkolenia wewnętrzne oraz niemalże wszystkie stosują także szkolenia stanowiskowe (94%), jak i szkolenia online (89%). Równie dużą popularnością cieszy się udział w targach branżowych (93%) oraz staże i praktyki (91%) – czyli połączenie rozwoju polegającego na wzbogacaniu wiedzy pracownika ze zdobywaniem doświadczenia, co jest szczególnie cenne dla organizacji i dla pracownika [2, s. 9]. 87% badanych wskazało na udział w konferencjach i seminariach branżowych, które nie tylko stwarzają możliwość uczenia się od ekspertów w danej dziedzinie, ale także sprzyjają nawiązywaniu kontaktów zawodowych. Inne popularne formy rozwoju to również: udział w zespołach zadaniowych (86%), studia podyplomowe (86%), e-learning (77%), wzajemne uczenie się (73%), samokształcenie ukierunkowane przez pracodawcę (73%), studia wyższe (67%), warsztaty (67%), rotacje i planowe zastępstwa na stanowiskach pracy (62%). Warto zwrócić uwagę, że stosunkowo dużą popularnością cieszą się studia doktoranckie wskazane przez 62% badanych podmiotów, co plasuje je wyżej niż popularność studiów MBA (50%). Połowa organizacji stosuje również coaching (54%) i mentoring (50%). Zdecydowanie

najmniej popularną formą, wskazaną przez 20% respondentów, jest *action learning* [29, s. 102], co być może wynika z faktu, że nie jest to metoda powszechnie znana.



Wykres 2. Formy szkolenia i rozwoju kluczowych pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie uzyskanych wyników można zauważyć, że w procesie rozwoju zawodowego kluczowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach sektora lotniczego są stosowane różnorodne formy rozwoju, które umożliwiają pracownikom zdobywanie nowych umiejętności, pogłębianie wiedzy, kształtowanie postaw. Są to zarówno formy indywidualne, jak i grupowe (umożliwiające budowanie więzi społecznych), które są realizowane zarówno stacjonarnie, jak i online. Należy to ocenić jako pozytywne zjawisko, gdyż wyniki badań dowodzą, że łącznie różnorodnych form szkolenia i rozwoju wpływa na jakość procesu uczenia [7, s. 35-44]. Przede wszystkim formy rozwoju powinny być dostosowane zarówno

do celów, które poprzez działania rozwojowe organizacja chce zrealizować, jak również do indywidualnych potrzeb i preferencji pracowników.

3.3. Czynniki determinujące wybór określonych form rozwojowych

Wyniki dotyczące czynników warunkujących dobór określonych form rozwoju zawodowego kluczowych pracowników przedstawiono na wykresie 3. (respondenci dokonywali wskazań spośród zaproponowanego zestawu odpowiedzi, przy czym mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej opcji). Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że decyzja w sprawie wyboru formy doskonalenia jest uzależniona przede wszystkim od wysokości środków finansowych, jakie organizacja może przeznaczyć na szkolenia i rozwój (94%), możliwości organizacyjnych przedsiębiorstwa (78%), przyjętych celów rozwojowych i zakładanych efektów, które mają zostać osiągnięte w wyniku realizowanych działań (72%). Indywidualne preferencje pracowników, co do formy rozwoju, uwzględnia nieco ponad połowa respondentów (56%). Istotna jest również dostępność danej formy rozwojowej na rynku usług rozwojowych, na co wskazała połowa badanych. Najmniej znacząca okazała się „moda” na daną formę rozwoju czy konkretnego realizatora usługi, co można zinterpretować jako racjonalne podejście do sposobu rozwijania pracowników.

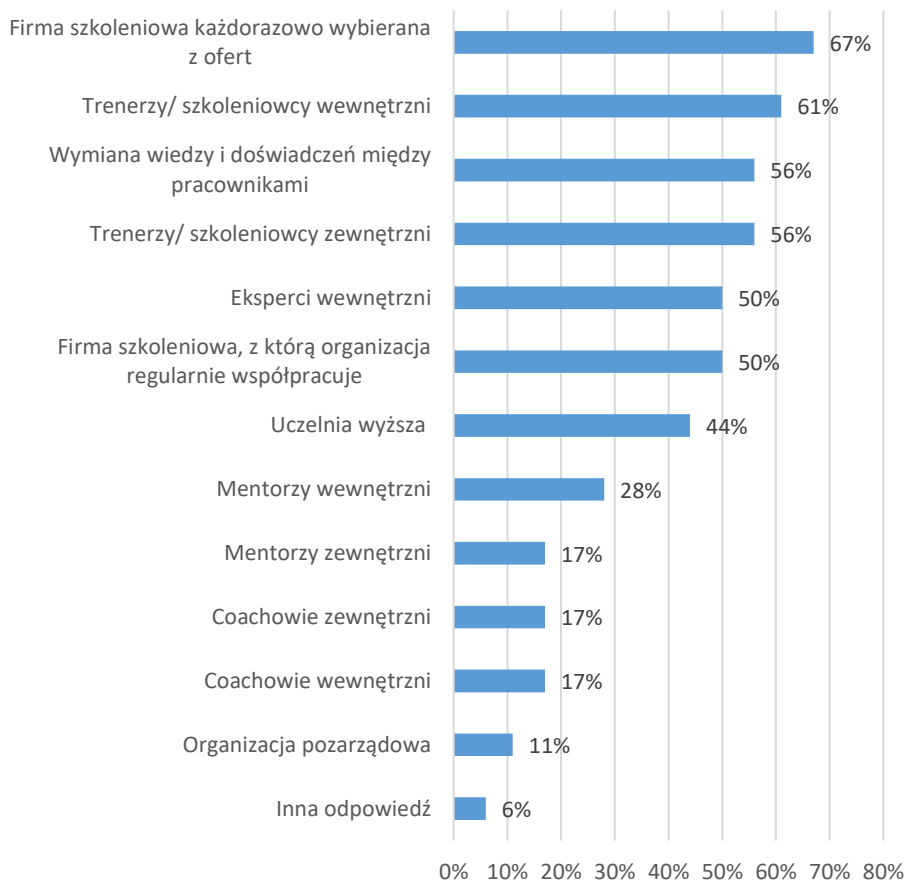


Wykres 3. Czynniki determinujące wybór formy rozwoju kluczowych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3.4. Realizatorzy działań rozwojowych

Rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów, na pytanie dotyczące podmiotów realizujących usługi szkoleniowo-rozwojowe dla kluczowych pracowników, zaprezentowano na wykresie 4. (respondenci korzystali z zaproponowanego wachlarza odpowiedzi, z możliwością wyboru wielu opcji).



Wykres 4. Podmioty realizujące działania szkoleniowo-rozwojowe dla kluczowych pracowników w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z przedstawionych na wykresie 4. informacji wynika, że działania rozwojowe są prowadzone zarówno przez podmioty zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Dominującym dostawcą usług rozwojowych są firmy szkoleniowe, każdorazowo wybierane spośród złożonych ofert (67%), oraz trenerzy wewnętrzni (61%). Po 56%

wskazań uzyskali trenerzy zewnętrzni oraz szkolenia realizowane w formie wymiany doświadczeń. Połowa badanych przedsiębiorstw deklaruje, że szkolenia są realizowane przez pracujących w ich organizacjach ekspertów wewnętrznych (50%). Taki sam wynik (50%) uzyskały firmy szkoleniowe regularnie współpracujące z danym przedsiębiorstwem. Uczelnie wyższe jako realizator usług szkoleniowych zostały wskazane przez 44% respondentów. Zdecydowanie rzadziej przedsiębiorstwa korzystają z usług mentorów wewnętrznych (28%), mentorów zewnętrznych (17%) oraz coachów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych (po 17% wskazań). Najmniejszy odsetek wskazań uzyskały organizacje pozarządowe oferujące usługi szkoleniowe (11%). Można zauważyć, że uzyskane wyniki pozostają spójne ze stanowiskami formułowanymi w literaturze przedmiotu – na przykład J. Rokita pisze: „uczenie się w warunkach dużej złożoności relacji organizacji z otoczeniem, nieokreśloności i nieprzewidywalności zjawisk nie może się ograniczać tylko do tzw. treningu prowadzonego wewnątrz organizacji. Konieczne jest korzystanie z usług zewnętrznych nauczycieli” [20, s. 134].

3.5. Wnioski

W publikacji podjęto analizę wybranych aspektów rozwoju zawodowego kluczowych pracowników w przedsiębiorstwach sektora lotniczego, obejmujących: motywy inwestowania w rozwój pracowników, wykorzystywane formy wspierania rozwoju kluczowych pracowników oraz czynniki determinujące ich dobór, a także identyfikację podmiotów realizujących działania rozwojowe.

Na podstawie uzyskanych wyników:

- stwierdzono, że główne powody inwestowania w rozwój kluczowych pracowników to: konieczność dostosowania do aktualnych potrzeb organizacji (89%), budowanie zaangażowania pracowników (78%), chęć zatrzymania kluczowych pracowników w organizacji (78%), konieczność dostosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości (72%) oraz realizacja strategii organizacji (61%),
- wykazano, że działania rozwojowe najczęściej są realizowane w formie: szkoleń zewnętrznych (100%), szkoleń wewnętrznych (100%), szkoleń stanowiskowych (94%) szkoleń online (89%), w formie udziału w targach branżowych (93%), realizacji staży i praktyk (91%), udziału w konferencjach i seminariach branżowych (87%), pracy w zespołach zadaniowych (86%), studiów podyplomowych (86%), e-learningu (77%), wzajemnego uczenia się (73%), samokształcenia ukierunkowanego przez pracodawcę (73%),
- ustalono, że dobór formy rozwoju w największym stopniu jest uzależniony od budżetu, jaki organizacja może przeznaczyć na szkolenia i rozwój (94%), jej możliwości organizacyjnych (78%) oraz celów rozwojowych i zaplanowanych efektów, które organizacja chce uzyskać (72%),

- wskazano, że głównym realizatorem działań rozwojowych są firmy szkoleniowe, każdorazowo wybierane spośród złożonych ofert (67%) oraz trenerzy wewnątrzni (61%).

4. Podsumowanie

Jak pisze M. Sloman „rosnący nacisk na zdobywanie „serc i umysłów” pracowników powoduje, że funkcja szkolenia nabiera coraz większego znaczenia” [23, s. 108]. Z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim, kluczowi pracownicy to grupa wymagająca szczególnej uwagi, co pociąga za sobą konieczność podejścia zindywidualizowanego, a także poszerzania wiedzy niezbędnej w praktyce zarządzania nimi, tym bardziej, że są to pracownicy świadomi swojej wartości rynkowej. Rozumienie specyfiki funkcjonowania osób dysponujących unikatową, specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami stanowi współcześnie nie tylko istotny obszar badań, lecz także kluczowy wymóg skutecznej praktyki zarządzania [21, s. 296].

Z drugiej strony należy zauważyć, że specjalne traktowanie wybranej grupy pracowników może mieć skutki w zakresie relacji pracowniczych. Stąd też istotna jest kwestia transparentności kryteriów klasyfikowania kluczowych/utalentowanych pracowników. Jak zauważa A. Miś, koncentracja na relatywnie niewielkiej grupie pracowników uznanych za szczególną dla organizacji i skierowanie do niej specyficznych praktyk (widocznych w podejmowanych działaniach na rzecz pozostania w organizacji, wynagradzania czy atrakcyjnych formach rozwoju) jest postrzegane jako polaryzacja pracowników. Zjawisko to staje się szczególnie problematyczne w sytuacji, gdy rezultaty osiągnięte przez osoby określane jako talenty mają charakter synergiczny i są współzależne z wkładem pozostałych członków zespołu. W konsekwencji może dochodzić do osłabienia spójności grupowej, wzrostu rotacji wśród pracowników spoza elitarnej kategorii oraz napięcia pomiędzy dwoma równoległymi celami organizacji: wspieraniem jednostek o najwyższym potencjale a wzmocnieniem efektywnej współpracy zespołowej [15, s. 25].

Literatura

- [1] Andrzejczak A., Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki, red. Z. Wiśniewski, A. Pocztoński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [2] Borkowska S., Imperatyw rozwoju zawodowego pracowników, IPiSS, Polityka Społeczna nr 3/2014.
- [3] Czakon W., Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy w kontekście międzyorganizacyjnym, [w:] Zarządzanie strategiczne. Problemy i kierunki badań, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.

- [4] Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., Strategie zarządzania wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- [5] Juchnowicz M., Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników, ZZZL 3-4/2010.
- [6] Kmiotek K., Lewicka D., Wybrane problemy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach w warunkach globalizacji i integracji, [w:] Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku, red. J. Penc, Wojskowa Drukarnia w Łodzi, Łódź 2007.
- [7] Knoblauch C., Combining and Balancing Project-Based and Blended Learning in Education, *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 2022/15(1), s. 35-44.
- [8] Kopertyńska M.W., Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2009.
- [9] Kowalczyk A., Nogalski B., Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia, Difin, Warszawa 2007.
- [10] Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- [11] Lewicka D., Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [12] Lewicka D., Rakowska A., Wpływ praktyk ZZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach, [w:] Nauki o zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016.
- [13] Matthews J., Megginson D., Surtees M., Rozwój zasobów ludzkich, Helion, Gliwice 2008.
- [14] Mayo A., Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [15] Miś A., Istota talentu i zarządzania talentami, [w:] Zarządzanie talentami w polskich organizacjach. Architektura systemu, red. A. Miś, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2020.
- [16] Miś A., Kształtowanie karier w organizacji, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [17] Morawski M., Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- [18] Nonaka I., Takeuchi H., Krowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000.
- [19] Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [20] Rokita J., Zarządzanie strategiczne, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [21] Rosiński J., Filipkowska A., Specjaliści i kompetencje specjalistyczne – diagnoza, dylematy, rozwój, [w:] Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku, red. J. Penc, Wojskowa Drukarnia w Łodzi, Łódź 2007.
- [22] Schlosser F., Identifying and Differentiating Key Employees from Owners and Other Employees in SMEs, *Journal of Small Business Management* 2015 53(1), s. 37.
- [23] Sloman M., Strategia szkolenia pracowników, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [24] Stańczyk-Hugiet E., Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007.

- [25] Zając C., Zasoby ludzkie jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Zarządzanie personelem jako kryterium doskonałości, red. T. Borys, P. Rogala, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [26] Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [27] Zarządzanie wiedzą, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [28] Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce: przeszłość, teraźniejszość, przyszłość, red. S. Borkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- [29] Żukowska J., Metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników, Wolters Kluwer, Warszawa 2023.

ROZDZIAŁ XII

Rola systemu chronionych oznaczeń geograficznych i nazw pochodzenia w zarządzaniu rozwojem producentów regionalnych

(*Michał RZYTKI**, *Ewelina NYCZ***)

1. Wprowadzenie

Odwoływanie się do nazw krajów, regionów czy miast to powszechna praktyka producentów na całym świecie. Informacja o miejscu pochodzenia pełni kluczową funkcję marketingową, gdyż pozwala wyróżnić ofertę, buduje pozytywne skojarzenia z regionem oraz podkreśla unikalność i wysoką jakość produktów [17].

Dla konsumentów nazwa geograficzna stanowi sygnał autentyczności i jakości. Pełni ona rolę nośnika informacji o tradycji oraz szczególnych walorach wyrobu, wynikających z jego silnego powiązania z konkretnym obszarem [10].

Popularność tego rozwiązania doprowadziła jednak do nadużyć i nieuprawnionego wykorzystywania nazw regionalnych. W konsekwencji wprowadzono systemy prawnej ochrony oznaczeń geograficznych, których celem jest przeciwdziałanie manipulacjom oraz ochrona reputacji produktów niszowych. Mechanizmy te funkcjonują na poziomie międzynarodowym i unijnym, stanowiąc filar polityki jakości żywności. Chronione oznaczenia geograficzne (ChOG) oraz chronione nazwy pochodzenia (ChNP) nie tylko zabezpieczają cechy wynikające z lokalnego klimatu, gleby czy tradycji, ale także wzmacniają zaufanie nabywców do marki [5, 6, 14].

Z perspektywy zarządczej system ten można traktować jako instrument wspierający procesy strategiczne. Pomaga on budować trwałą przewagę konkurencyjną producentów poprzez akcentowanie ich unikalnego dziedzictwa regionalnego.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie roli systemów certyfikacji jako narzędzi wspierających rozwój producentów regionalnych. Autorzy starają się odpowiedzieć na pytanie, czy oznaczenia geograficzne stanowią realną szansę

* mgr Michał Rzytki, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, e-mail: mrzytki@irwirpan.waw.pl, ORCID: 0009-0008-1758-7561

** dr Ewelina Nycz, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: e.nycz@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-4363-9205

promocyjną dla przedsiębiorców z województwa podkarpackiego. Rozdział ma charakter teoretyczno-przeglądowy i opiera się na analizie literatury przedmiotu oraz dostępnych danych dotyczących produktów regionalnych, ze szczególnym uwzględnieniem przykładów z Podkarpacia.

2. System oznaczeń geograficznych w Unii Europejskiej i na świecie

Według danych Światowej Organizacji Własności Intelektualnej (WIPO), w 2023 roku na świecie zarejestrowanych było około 58 600 oznaczeń geograficznych (OG). Po dekompozycji danych i wyeliminowaniu wielokrotnego liczenia tych samych oznaczeń chronionych w różnych systemach prawnych, liczba ta wynosi ok. 23 400. W strukturze przedmiotowej dominują wina oraz napoje spirytusowe (48,1% wszystkich oznaczeń), a w dalszej kolejności produkty rolne i środki spożywcze (44,8%) oraz wyroby rzemieślnicze (4,2%) [18].

W Unii Europejskiej system ochrony oznaczeń geograficznych stanowi jeden z filarów polityki jakości żywności [8]. Zgodnie z danymi unijnego rejestru *eAmbrosia*, w styczniu 2026 roku w państwach UE-27 były zarejestrowane 3692 produkty objęte tą ochroną. Pod względem liczby oznaczeń pozycję lidera utrzymują Włochy (894 oznaczenia, co stanowi 24,2% ogółu), a następnie Francja (770 oznaczeń, co stanowi 20,8% ogółu), Hiszpania (390), Portugalia (207) oraz Niemcy (179). W podziale na kategorie dominują produkty rolne i środki spożywcze (1769), wina (1658) oraz napoje spirytusowe (265) [4].

Europejski system ochrony dopuszcza również rejestrację oznaczeń z państw trzecich. Obecnie system obejmuje 270 takich nazw, w tym 110 z Chin, 78 z Wielkiej Brytanii oraz 44 z Turcji. Przykładami ostatnich procesów certyfikacyjnych są: owoce goji *Jinghe Gou Qi* (marzec 2021 r.), wino *Sussex* (styczeń 2025 r.) czy tureckie wypieki *Maraş Çöreği* (grudzień 2025 r.) [4].

Aktualnie w systemie procedowanych jest 198 wniosków o rejestrację, z czego 143 pochodzą z państw UE, a 55 z krajów trzecich. Wśród nich 51 dotyczy win, 139 produktów rolnych i środków spożywczych, natomiast 8 napojów spirytusowych. Największą aktywność w tym zakresie wykazują: Francja – 19 wniosków, co stanowi 13,3% wszystkich wniosków z Unii Europejskiej, Hiszpania (15), Włochy (14), Niemcy (13) oraz Portugalia (12). Wśród krajów spoza Unii szczególnie wyróżnia się Turcja, odpowiadająca za 35 zgłoszeń [4].

Analiza zgromadzonych danych wskazuje na wyraźną polaryzację, ponieważ Włochy i Francja odpowiadają łącznie za ponad 45% wszystkich unijnych oznaczeń. Państwa te pozostają liderami także pod względem liczby nowych wniosków (23% udziału w UE), co świadczy o wysokiej skuteczności ich polityki ochrony produktów regionalnych. Warto również zestawić liczbę oznaczeń z długością członkostwa w UE. Z łącznej liczby 3692 chronionych nazw jedynie 517 (ok. 14%) pochodzi z krajów, które przystąpiły do Wspólnoty po 2004 roku (tzw.

państwa UE-13). Mimo relatywnie niskiego udziału ogólnego, kraje te wykazują znaczną dynamikę wzrostu – generują one obecnie około 38% wszystkich nowych wniosków składanych przez członków UE [4]. Sugeruje to postępujący proces adaptacji systemu ochrony oznaczeń geograficznych w nowszych państwach członkowskich. W tym kontekście kluczowa staje się analiza pozycji Polski, która dąży do pełniejszego wykorzystania potencjału certyfikacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej lokalnych producentów.

3. System oznaczeń geograficznych w Polsce – stan i uwarunkowania rozwoju

3.1. Pozycja Polski w europejskim systemie oznaczeń geograficznych

Polska, mimo bogatej tradycji kulinarnej oraz znaczącej różnorodności produktów lokalnych, nie zajmuje obecnie dominującej pozycji w europejskim systemie ochrony oznaczeń geograficznych. Potencjał wynikający z licznych regionalizmów i unikalnych specjałów o wysokich walorach jakościowych nie znalazł dotychczas pełnego odzwierciedlenia w oficjalnych rejestrach unijnych [16].

Według stanu na początek 2026 roku, w Polsce zarejestrowanych było 38 chronionych oznaczeń geograficznych, w tym 36 w kategorii produktów rolnych i środków spożywczych oraz 2 w grupie napojów spirytusowych [4]. Dodatkowo, 11 nazw funkcjonuje w systemie jako Gwarantowane Tradycyjne Specjalności (GTS) [3]. Łączny udział Polski w ogólnej liczbie chronionych nazw w Unii Europejskiej oscyluje wokół 1%. Obecnie na poziomie europejskim procedowane są kolejne cztery wnioski: polska gęś owsiana, jabłka sandomierskie, kiełbasa pradziada z Dukli oraz jabłka krajeńskie, co stanowi ok. 3% wszystkich nowych zgłoszeń w skali UE [13]. Kiełbasa pradziada z Dukli jest to produkt podkarpacki i stanowi dobry przykład bezpośredniego powiązania dziedzictwa lokalnego z wejściem na europejską ścieżkę ochrony, rejestracji, a następnie certyfikacji.

Sygnalem rosnącej aktywności krajowych producentów są również wnioski rozpatrywane na etapie krajowym przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Dotyczą one między innymi ziemniaka sieradzkiego, papryki z południa Mazowsza oraz śliwowicy łąckiej, wina podkarpackiego i wina Libiąż [13].

Analiza struktury zarejestrowanych produktów wskazuje na całkowity brak polskich win w unijnym rejestrze oznaczeń geograficznych. Stan ten wynika w dużej mierze z uwarunkowań historycznych i klimatycznych, które przez dekady marginalizowały uprawę winorośli w Polsce. Tradycyjnie rolę trunków prestiżowych pełniły w polskiej kulturze miody pitne, co przełożyło się na wyjątkowy stopień rozwoju miodosytnictwa, przy jednoczesnym braku systemowej ochrony nazw winiarskich [4, 13].

W ostatnich latach obserwuje się jednak istotną zmianę paradygmatu. Dynamiczny rozwój polskiego winiarstwa oraz systematyczna poprawa jakości rodzimych win wpłynęły na podjęcie działań w zakresie ich wyróżniania oraz certyfikacji. Jak wskazano wcześniej, do Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi wpłynęły trzy wnioski o ochronę nazw winiarskich: wino z Podkarpacia (Podkarpackie wino), wino Dolina Dolnej Odry oraz wino Kazimierz Dolny [13]. Proces ten świadczy o dążeniu producentów do profesjonalizacji marketingu terytorialnego i wykorzystania systemów jakości w budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku alkoholowym.

3.2. Gwarantowana tradycyjna specjalność jako element systemu jakości w Polsce

Mimo że niniejsze opracowanie koncentruje się na systemach chronionych oznaczeń geograficznych oraz nazw pochodzenia, z perspektywy polskiego rynku rolno-spożywczego niezbędna jest analiza trzeciego instrumentu unijnej polityki jakości – Gwarantowanej Tradycyjnej Specjalności (GTS). Instrument ten posiada odmienny charakter prawny. Nie stanowi on elementu prawa własności przemysłowej i nie odnosi się do produktów ściśle powiązanych z danym regionem. Jego istotą jest ochrona tradycyjnej metody produkcji lub specyficznego składu, które nie muszą być zdeterminowane konkretnym miejscem pochodzenia [1; 2, s. 10].

W kategorii GTS w Unii Europejskiej zarejestrowanych jest obecnie 67 nazw, z czego 63 zostały zgłoszone przez państwa członkowskie. Polska, z liczbą 11 zarejestrowanych produktów, zajmuje w tej grupie pozycję lidera, generując ok. 17,4% wszystkich unijnych oznaczeń GTS. Dla porównania, w większości pozostałych państw certyfikacja ta ma charakter marginalny i obejmuje zazwyczaj pojedyncze wyroby. Wyjątek stanowi aktywność Rumunii, która w grudniu 2025 roku złożyła dziewięć wniosków o rejestrację w tej kategorii [3]. Należy jednak podkreślić, że w skali całej UE instrument GTS jest wykorzystywany znacznie rzadziej niż oznaczenia geograficzne. Wynika to z faktu, iż nie przypisuje on wyłącznych praw do nazwy producentom z konkretnego obszaru, lecz chroni jedynie tradycyjną recepturę (stosowaną od co najmniej 30 lat), którą może wdrożyć każdy producent spełniający wymogi specyfikacji [3, 7].

Analizując przyczyny relatywnie wysokiej popularności systemu GTS w Polsce, autorzy wskazują na specyficzne uwarunkowania historyczne okresu powojennego. Masowe przesiedlenia ludności (między innymi utrata Kresów Wschodnich, akcja „Wisła”) doprowadziły do zerwania ciągłości osadniczej na wielu terenach, w tym na tzw. Ziemiach Odzyskanych. Wraz z migracją ludności następował transfer tradycji kulinarnych, które, tracąc swój pierwotny związek z geograficznym *terroir*, zachowały formę unikalnych umiejętności produkcyjnych i receptur. W takich warunkach system GTS, oparty na metodzie wytwarzania, a nie na lokalizacji geograficznej, okazał się narzędziem lepiej dopasowanym

do specyfiki polskiego dziedzictwa kulinarnego, niż w przypadku innych krajów [19].

3.3. Uwarunkowania rozwoju systemu oznaczeń geograficznych w Polsce

Dotychczasowy dorobek Polski w zakresie wykorzystania unijnych systemów jakości obejmuje 38 oznaczeń geograficznych (w tym 28 Chronionych Oznaczeń Geograficznych – ChOG oraz 10 Chronionych Nazw Pochodzenia – ChNP) oraz 11 Gwarantowanych Tradycyjnych Specjalności (GTS) [3, 4]. W zestawieniu z potencjałem krajowego sektora rolno-spożywczego wynik ten pozostaje stosunkowo skromny, szczególnie biorąc pod uwagę ponad dwudziestoletnią obecność Polski w strukturach Unii Europejskiej.

Potencjał rozwojowy polskiego systemu certyfikacji jest jednak wyraźnie widoczny w statystykach krajowej listy produktów tradycyjnych, prowadzonej przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Na początku 2026 roku rejestr ten obejmował 2155 produktów. Największą liczbę wpisów odnotowano w województwach: lubelskim (286 produktów) oraz podkarpackim (260 produktów) [11]. Dane te sugerują, że baza surowcowa i produktowa mogąca ubiegać się o unijną ochronę jest bardzo szeroka, a lista produktów tradycyjnych stanowi naturalne zaplecze dla przyszłych procesów rejestracyjnych w systemach ChOG i ChNP.

Kluczowym uwarunkowaniem wspierającym ten rozwój jest system zachęt finansowych i merytorycznych zawarty w Planie Strategicznym dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027 (PS WPR). Przewidziano w nim interwencje bezpośrednio dedykowane systemom jakości, takie jak:

- I.13.4 – Rozwój współpracy producentów w ramach systemów jakości żywności,
- I.13.3 – Promowanie, informowanie i marketing dotyczący żywności wytwarzanej w systemach jakości [12].

Dodatkowo, uczestnictwo w systemie oznaczeń geograficznych jest premiovane w ramach innych mechanizmów wsparcia. Producenci posiadający certyfikowane produkty otrzymują dodatkowe punkty w procesie oceny wniosków, co zwiększa ich szansę na uzyskanie dotacji w takich obszarach jak:

- inwestycje w gospodarstwach rolnych zwiększające konkurencyjność – dotacje (I.10.1.1),
- rozwój małych gospodarstw (I.10.5),
- rozwój współpracy w ramach łańcucha wartości (dotacja) – poza gospodarstwem (I.10.7.1),
- rozwój współpracy w ramach łańcucha wartości (dotacja) – w gospodarstwie (I.10.6.1),
- premie dla młodych rolników (I.11),
- tworzenie i rozwój organizacji producentów i grup producentów rolnych (I.13.2) [12].

Przedstawione uwarunkowania – zarówno w wymiarze bogatego zaplecza produktów tradycyjnych, jak i dostępnych instrumentów wsparcia finansowego – wskazują, że Polska posiada solidne fundamenty do dynamicznego zwiększania liczby rejestrowanych oznaczeń geograficznych w najbliższych latach.

3.4. Potencjał systemu oznaczeń geograficznych na przykładzie województwa podkarpackiego

Analizy statystyczne oraz dotychczasowy dorobek regionu wskazują na dominującą pozycję województwa podkarpackiego w zakresie liczby produktów wpisanych na krajową listę produktów tradycyjnych. Potwierdza to długofalowy potencjał Podkarpacia w obszarze wytwarzania żywności wysokiej jakości. Produkty regionalne, tradycyjne i ekologiczne stanowią istotny wyróżnik regionu, odzwierciedlają jego unikalne dziedzictwo kulturowe oraz są fundamentem dla rozwoju lokalnej przedsiębiorczości [15].

Województwo podkarpackie wyróżnia się rozbudowanym zapleczem produkcyjnym – zarówno surowcowym, jak i przetwórczym, obejmującym w szczególności wyroby piekarnicze, mięsne, mleczne oraz napoje regionalne [15]. Bogactwo to znajduje odzwierciedlenie w konkretnych przykładach produktów o ugruntowanej renomie, takich jak: kiszony dereń podkarpacki, kapusta kiszona w główkach, kiełbasa markowska czy kiełbasianka z Górna [11]. Szczególnie istotną grupę stanowią produkty, których nazwy własne zawierają bezpośrednie deskryptory geograficzne. Do tej kategorii należą m.in.:

- produkty mięsne i tłuszcze: kiełbasa głogowska, kiełbasa swojska z Wierzawic, olej podkarpacki, lasowiacki olej lniany,
- wyroby cukiernicze i piekarnicze: makowiec sędziszowski, biszkopty jarosławskie, krówka mleczna strzyżowska,
- pozostałe: miód lubaczowski, karp po starzawsku, galicyjski ocet jabłkowy, masło z Jasienicy Rosielnej [11].

Tak silna korelacja nazewnictwa z określonym obszarem geograficznym jest związana z wyróżnikami przypisywanymi tym produktom wynikającymi z pochodzenia i stanowi bardzo dobry punkt wyjścia w kontekście ubiegania się o ochronę w ramach unijnych systemów ChOG i ChNP [11]. Rejestracja tych produktów na poziomie europejskim mogłaby stać się katalizatorem budowania wizerunku Podkarpacia jako regionu *premium* w segmencie żywności wysokiej jakości.

Należy jednak podkreślić, że pełne wykorzystanie tego potencjału wymaga zintensyfikowanej współpracy na linii producent – instytucje regionalne – jednostki naukowe. Niezbędna jest profesjonalna identyfikacja produktów o najwyższym potencjale rejestracyjnym oraz wsparcie grup producentów w procesie przygotowywania skomplikowanych specyfikacji technicznych i podjęcia wspólnych działań przez producentów i rolników [15].

4. Podsumowanie

Rejestracja produktu w systemie chronionych oznaczeń geograficznych (ChOG) lub nazw pochodzenia (ChNP) nie powinna być postrzegana jako cel autoteliczny. W praktyce stanowi ona rezultat świadomej strategii ekonomicznej oraz rzetelnej analizy korzyści wynikających z partycypacji w systemach jakości. Proces rejestracji jest wymagający, ponieważ obliguje do konsolidacji rozproszonych danych historycznych, przeprowadzenia specjalistycznych badań technologicznych oraz wypracowania wspólnej, rygorystycznej specyfikacji produkcji. Produkty te przestają być wówczas jedynie elementem dziedzictwa, a stają się realnym czynnikiem stymulującym lokalną przedsiębiorczość, rozpoznawalność regionu oraz jego atrakcyjność turystyczną [15].

Kluczowym wyzwaniem zidentyfikowanym w analizie jest konieczność przełamania indywidualizmu gospodarczego na rzecz szerokiej kooperacji. Sukces rynkowy oznaczeń geograficznych zależy od trwałego porozumienia między producentami, rolnikami i hodowcami, wspieranego przez instytucje samorządowe. Należy przy tym pamiętać, że uzyskanie certyfikatu UE nie jest etapem końcowym, lecz początkiem budowania marki. Błędem strategicznym bywa nadmierne zaostrzanie specyfikacji w celu uzyskania rejestracji, co w dłuższej perspektywie może uniemożliwić producentom jej spełnienie.

W dobie postępującej liberalizacji handlu międzynarodowego i negocjacji umów wielostronnych (np. UE–Mercosur), rejestracja oznaczeń geograficznych staje się narzędziem zmiany paradygmatu konkurencji [9]. Pozwala ona na przejście z rywalizacji cenowej i skali produkcji na konkurencję opartą na autentyczności i unikalnych walorach jakościowych. Chroniona nazwa nie tylko zabezpiecza przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi, ale stanowi fundament dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzona analiza dowodzi, że potencjał Polski w tym zakresie pozostaje w znacznym stopniu niewykorzystany. Przykład województwa podkarpackiego potwierdza, że regiony o bogatych tradycjach kulinarnych i wysokiej aktywności w tworzeniu krajowej listy produktów tradycyjnych dysponują ogromną bazą produktową, która w przyszłości może zostać skutecznie objęta ochroną unijną [11].

Konkludując, systemy oznaczeń geograficznych stanowią istotne narzędzie wspierające rozwój i promocję produktów regionalnych. Jednocześnie analiza wskazuje na wyraźną lukę badawczą. W literaturze przedmiotu wciąż brakuje pogłębionych danych dotyczących opinii i postaw samych producentów wobec zasadności certyfikacji. Niewystarczająco rozpoznane pozostają bariery mentalne i organizacyjne, które powstrzymują lokalnych przedsiębiorców przed ubieganiem się o ochronę unijną.

Za zasadne uznaje się więc prowadzenie dalszych badań empirycznych koncentrujących się na potencjale rejestracyjnym w kategoriach produktów rolnych, środków spożywczych, win oraz napojów spirytusowych. Wyniki takich analiz

mogą stać się podstawą do projektowania skutecznych programów wsparcia, wzmacniających pozycję polskiego sektora rolno-spożywczego na rynku globalnym.

Literatura

- [1] Dobieżyński K., Ewolucja podejścia do jakości żywności oraz podstawowe cechy systemów jakości produktów rolnych i środków spożywczych w Unii Europejskiej, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego, 2013, nr 13(3), s. 65-75, <https://prs.sggw.edu.pl/article/view/5099/4432> (dostęp: 02.01.2026).
- [2] Dolatowski Z.J., Produkty regionalne i tradycyjne w Polsce i w Unii Europejskiej, [w:] Tradycyjne i regionalne technologie oraz produkty w żywieniu człowieka, Z.J. Dolatowski, D. Kołożyn-Krajewska (red.), Polskie Towarzystwo Technologów Żywności-Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2008.
- [3] European Commission, eAmbrosia Traditional Specialities Guaranteed, <https://ec.europa.eu/agriculture/eambrosia/geographical-indications-register/tsg> (dostęp: 02.01.2026).
- [4] European Commission, eAmbrosia Union register of geographical indications, <https://ec.europa.eu/agriculture/eambrosia/geographical-indications-register/> (dostęp: 25.02.2026).
- [5] Hajdukiewicz A., Ochrona unijnych oznaczeń geograficznych w stosunkach handlowych Unii Europejskiej z Kanadą w świetle umowy CETA, Krakowskie Studia Międzynarodowe, nr 16(2), 2019, s. 39-58, <https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-17f896bc-a5ee-4131-b765-7b518eed8fa0> (dostęp: 02.01.2026).
- [6] Kapała A., Ochrona oznaczeń geograficznych produktów rolnych i środków spożywczych w prawie międzynarodowym, Przegląd Prawa Rolnego, nr 1, 2007, s. 149-165.
- [7] Kilar J., Kusz B., Ruda M., Produkty regionalne i tradycyjne innowacyjnym powrotem do korzeni żywności, Wiadomości Zootechniczne, R. LVII, 2019, nr 1, s. 68-77, https://wz.iz.edu.pl/files/WZ_2019_1_art07.pdf (dostęp: 02.01.2026).
- [8] Komisja Europejska, Informacje o oznaczeniach geograficznych i systemach jakości, https://agriculture.ec.europa.eu/farming/geographical-indications-and-quality-schemes/geographical-indications-and-quality-schemes-explained_pl (dostęp: 02.01.2026).
- [9] Komisja Europejska, Umowa handlowa między UE a Mercosurem, <https://commission.europa.eu/topics/trade/eu-mercotur-trade-agreement> (dostęp: 02.01.2026).
- [10] Lookreatywni, Oznaczenia geograficzne dla produktów rzemieślniczych i przemysłowych od 1 grudnia 2025 r., <https://lookreatywni.pl/baza-wiedzy/oznaczenia-geograficzne/> (dostęp: 02.01.2026).
- [11] Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Lista produktów tradycyjnych, <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/lista-produktow-tradycyjnych12> (dostęp: 02.01.2026).

- [12] Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Plan Strategiczny dla Wspólnej Polityki Rolnej na lata 2023-2027 (PS WPR 2023-2027), <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/plan-strategiczny-dla-wspolnej-polityki-rolnej-na-lata-2023-27> (dostęp: 02.01.2026).
- [13] Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Złożone wnioski o rejestrację – produkty regionalne i tradycyjne, <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/zlozone-wnioski-o-rejestracje-produkty-regionalne-i-tradycyjne> (dostęp: 02.01.2026).
- [14] Núñez Grijalva J., Núñez Viera D., Madrid Villacís D., Designations of Origin and Geographical Indications as an Element of Economic Development: The Ecuador Case, *Revista de la Facultad de Jurisprudencia*, vol. 2, no. Esp.8, 2020, s. 165-195, <https://www.redalyc.org/journal/6002/600265029005/html/> (dostęp: 02.01.2026).
- [15] Nycz E., Traditional and Organic Products on Example of “FIGA” Family-Owned Organic Farm from Podkarpackie Province, *Modern Management Review*, vol. XXV, nr 27(4/2020), 2020, s. 99-111.
- [16] Pieniążek A., Nizioł A., Nycz E., Stopa M., Szpara K., Postrzeganie wybranych aspektów związanych z członkostwem w Unii Europejskiej w zakresie funkcjonowania przedsiębiorczości w państwach karpaccich (Republice Czeskiej, Słowacji, Polsce i Ukrainie), *Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej*, t. 22, z. 4, 2024, s. 45-60, <https://ies.lublin.pl/rocznik/riesw/2024/4/3/> (dostęp: 02.01.2026).
- [17] Tetwejer U., System ochrony produktów tradycyjnych i regionalnych w Polsce oraz Unii Europejskiej, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, t. XI, z. 5, 2009, s. 320-324, <https://rnseria.com/api/files/view/548583.pdf> (dostęp: 25.02.2026).
- [18] World Intellectual Property Organization, *World Intellectual Property Indicators 2024*, Geneva 2024, pp. 166-171, <https://tind.wipo.int/record/50133?v=pdf> (dostęp: 02.01.2026).
- [19] Zappalaglio A., Anatomy of Traditional Specialities Guaranteed: Analysis of the Functioning, Limitations and (Possible) Future of the Forgotten EU Quality Scheme, *GRUR International*, vol. 71, no. 12, 2022, pp. 1147-1161, <https://academic.oup.com/grurint/article/71/12/1147/6760284> (dostęp: 02.01.2026).

ROZDZIAŁ XIII

Specyfika zarządzania w organizacjach proobronnych w Polsce – ujęcie organizacyjne i instytucjonalne

(*Miłosz ELGASS**)

1. Wprowadzenie

Współczesne systemy bezpieczeństwa państw coraz częściej opierają się nie tylko na instytucjach państwowych, lecz także na aktywności społeczeństwa obywatelskiego. W badaniach podkreśla się, że w warunkach rosnącej złożoności zagrożeń bezpieczeństwa znaczenia nabierają formy współdziałania między administracją publiczną, siłami zbrojnymi oraz podmiotami społecznymi [13].

W tym kontekście szczególną rolę odgrywają organizacje proobronne, które funkcjonują na styku sektora publicznego, w tym wojska, samorządu, przedsiębiorstw i trzeciego sektora, realizując działania z zakresu edukacji obronnej, szkolenia obywatelskiego oraz wspierania szeroko rozumianej kultury bezpieczeństwa. W Polsce rozwój współczesnych organizacji proobronnych jest związany przede wszystkim z tradycją historycznych formacji o charakterze obywatelskim, co stało się możliwe dopiero po uruchomieniu procesów transformacji ustrojowej w 1989 roku. W ostatnich latach można zaobserwować pewien wzrost znaczenia tego typu organizacji w kontekście budowania odporności społecznej, obrony cywilnej i ochrony ludności, edukacji obronnej oraz rozwijania współpracy pomiędzy instytucjami państwa a organizacjami społecznymi. Organizacje te prowadzą działalność głównie szkoleniową, edukacyjną oraz wychowawczą, a także angażują się w działania o charakterze społecznym i patriotycznym, często współpracując z administracją publiczną, instytucjami edukacyjnymi czy formacjami mundurowymi [14, s. 129-140].

Dotychczasowe badania nad organizacjami proobronnymi koncentrowały się przede wszystkim na ich znaczeniu dla systemu bezpieczeństwa państwa, roli w edukacji obronnej społeczeństwa, próbach odnalezienia dla nich ustawowego miejsca w systemie bezpieczeństwa państwa czy też na uwarunkowaniach prawnych ich funkcjonowania. Bardzo rzadko natomiast stanowią one przedmiot analiz

* mgr Miłosz Elgass, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: m.elgass@prz.edu.pl, ORCID: 0009-0008-9777-5713

teoretycznych czy praktycznych prowadzonych z perspektywy nauk o zarządzaniu. Tymczasem analizowane organizacje okazują się mieć sporo cech, które czynią je dość interesującym obiektem badań, również w tym zakresie. Funkcjonują one bowiem w warunkach łączenia wielu różnych logik instytucjonalnych, łącząc elementy charakterystyczne dla organizacji pozarządowych, struktur o charakterze hierarchicznym inspirowanych modelami wojskowymi, organizacji opartych na pracy wolontariackiej, a niekiedy też małych przedsiębiorstw. Tego rodzaju złożoność organizacyjna tworzy specyficzne wyzwania zarządcze związane między innymi z koordynacją działań w strukturach rozproszonych terytorialnie, zarządzaniem zasobami ludzkimi opartymi w dużej mierze na zaangażowaniu społecznym czy też budowaniem relacji z instytucjami publicznymi.

W literaturze zarządzania tego typu podmioty są określane mianem organizacji hybrydowych, czyli takich, które łączą różne logiki działania oraz modele organizacyjne [4]. Analiza organizacji proobronnych z tej perspektywy pozwala lepiej zrozumieć mechanizmy ich funkcjonowania oraz specyfikę procesów zarządzania występujących w tego typu strukturach.

Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja oraz analiza specyfiki zarządzania współczesnymi organizacjami proobronnymi w Polsce z perspektywy organizacyjnej i instytucjonalnej. W szczególności podjęto próbę odpowiedzi na pytania dotyczące charakterystycznych cech ich struktur organizacyjnych, stosowanych stylów i mechanizmów zarządzania oraz uwarunkowań instytucjonalnych wpływających na ich funkcjonowanie. Analiza ta może stanowić wstęp do pogłębienia badań nad rolą organizacji trzeciego sektora w systemach bezpieczeństwa, a także do lepszego zrozumienia wyzwań zarządczych pojawiających się w organizacjach funkcjonujących na styku różnych sektorów życia społecznego.

2. Metodologia badań

Analizę zagadnienia przeprowadzono z wykorzystaniem podejścia jakościowego. Celem przyjętej strategii było uchwycenie specyfiki zarządzania organizacjami proobronnymi w ich rzeczywistym kontekście organizacyjnym i instytucjonalnym. Zakres analizy ograniczono do organizacji proobronnych funkcjonujących w Polsce, które spełniają kryteria wynikające z obowiązujących regulacji prawnych dotyczących współpracy organizacji pozarządowych z resortem obrony narodowej. Za organizacje proobronne przyjęto w niniejszym badaniu podmioty, które prowadzą działalność o charakterze proobronnym oraz jednocześnie współpracują w sposób sformalizowany z Ministerstwem Obrony Narodowej na podstawie zawartych umów o współpracy w obszarze działań proobronnych, co wynika z obecnie obowiązujących przepisów. Takie zawężenie zakresu badania pozwala na analizę organizacji posiadających formalnie potwierdzony status partnera instytucjonalnego systemu bezpieczeństwa państwa, a jednocześnie umożliwia zachowanie większej spójności analizowanej próby badawczej. Materiał badawczy

stanowiły dokumenty organizacyjne oraz materiały o charakterze formalnym i programowym odnoszące się do działalności analizowanych organizacji. W szczególności analizie poddano statuty organizacji, regulaminy wewnętrzne, dokumenty programowe oraz materiały informacyjne dotyczące ich struktury organizacyjnej, sposobu prowadzenia działalności oraz zakresu prowadzonej działalności. Tego rodzaju źródła stanowią istotny materiał badawczy w analizie funkcjonowania organizacji, ponieważ odzwierciedlają formalne ramy ich działania, sposób organizacji struktur wewnętrznych oraz deklarowane cele i mechanizmy zarządzania.

Zastosowaną techniką badawczą była analiza dokumentów, która polegała na identyfikacji oraz interpretacji treści zawartych w dokumentach organizacyjnych w celu określenia charakterystycznych cech struktur organizacyjnych, mechanizmów zarządzania, relacji instytucjonalnych występujących w badanych organizacjach, sposobu organizacji struktur, procesów zarządzania oraz relacji z otoczeniem. Analiza koncentrowała się przede wszystkim na trzech obszarach badawczych: strukturze organizacyjnej organizacji proobronnych, stosowanych mechanizmach i stylach zarządzania oraz uwarunkowaniach instytucjonalnych ich funkcjonowania. Pozwoliło to na identyfikację specyficznych właściwości organizacyjnych tych podmiotów oraz na określenie ich miejsca w szerszym systemie współpracy pomiędzy instytucjami państwa a organizacjami społeczeństwa obywatelskiego.

Należy jednocześnie podkreślić, że przyjęta metodologia ma charakter eksploracyjny. Celem badania nie było statystyczne uogólnienie wyników na całą populację organizacji proobronnych, których zróżnicowanie organizacyjne, doświadczenia instytucjonalne, zdolności funkcjonalne czy liczebności są relatywnie znaczne, lecz identyfikacja kluczowych cech organizacyjnych oraz mechanizmów zarządzania charakterystycznych dla analizowanej kategorii podmiotów. Uzyskane wyniki mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań, w tym badań ilościowych lub analiz porównawczych obejmujących organizacje funkcjonujące w innych państwach.

3. Przegląd literatury

Analiza organizacji proobronnych z perspektywy nauk o zarządzaniu wymaga odwołania się do kilku obszarów, które opisują funkcjonowanie organizacji działających na styku różnych sektorów życia społecznego. Szczególnie ważne są badania dotyczące zarządzania organizacjami pozarządowymi, teorii organizacji, zarządzania wolontariatem oraz współpracy instytucjonalnej. Każdy z tych obszarów pozwala nieco inaczej uchwycić specyfikę funkcjonowania organizacji proobronnych.

Pierwszym istotnym elementem są badania nad zarządzaniem organizacjami pozarządowymi i w organizacjach pozarządowych o profilu proobronnym. Organizacje trzeciego sektora stanowią ważny element współczesnych systemów społeczno-gospodarczych, realizując zadania publiczne, działania społeczne oraz funkcje edukacyjne i obywatelskie. W odróżnieniu od organizacji komercyjnych, podmioty te funkcjonują w warunkach znacznie bardziej ograniczonych zasobów, szczególnie finansowych oraz silnego uzależnienia od źródeł finansowania zewnętrznego, takich jak dotacje publiczne, darowizny czy projekty grantowe. Z perspektywy zarządzania oznacza to konieczność łączenia logiki ścisłej i skrupulatnie przestrzeganej efektywności organizacyjnej z realizacją misji społecznej. W opracowaniach podkreśla się, że zarządzanie organizacjami pozarządowymi wymaga szczególnie uwzględnienia takich elementów jak przywództwo misyjne, partycypacyjny charakter zarządzania czy zarządzanie zasobami społecznymi [2, 4, 7]. W przypadku organizacji proobronnych elementy te występują w sposób szczególnie wyraźny, ponieważ ich działalność opiera się w dużej mierze na zaangażowaniu społecznym oraz identyfikacji członków z określonym systemem wartości stanowiących lub identyfikowanych przez członków jako pewien ideowy fundament systemu obronnego państwa lub jego namiastki w przypadku powstawania luk w tym systemie albo jego dekompozycji [17, 22, 24].

Drugim istotnym nurtem są badania nad organizacjami hybrydowymi. Termin ten odnosi się do organizacji funkcjonujących jednocześnie w kilku logikach instytucjonalnych, łączących właściwości charakterystyczne dla różnych sektorów życia społecznego. Organizacje hybrydowe mogą łączyć elementy sektora publicznego, prywatnego oraz społecznego, co powoduje powstawanie specyficznych wewnętrznych i zewnętrznych napięć organizacyjnych związanych z koniecznością godzenia odmiennych celów, wartości i mechanizmów działania. Badania nad tego typu organizacjami wskazują, że hybrydowość instytucjonalna może prowadzić zarówno do zwiększenia elastyczności działania, jak i do powstawania konfliktów organizacyjnych wynikających z konkurujących logik prowadzenia działalności lub uczestniczenia w niej. W tym kontekście organizacje proobronne mogą być postrzegane jako szczególny przykład organizacji hybrydowych, funkcjonujących jednocześnie w logice organizacji pozarządowej, struktur o charakterze quasi-wojskowym oraz podmiotów współpracujących z instytucjami państwa.

Istotnym aspektem funkcjonowania organizacji proobronnych jest również zarządzanie wolontariuszami. Wolontariat stanowi jeden z kluczowych zasobów organizacji trzeciego sektora, jednak jego efektywne wykorzystanie wymaga odpowiednich mechanizmów zarządczych [16, s. 137-142]. Zarządzanie wolontariatem obejmuje między innymi procesy rekrutacji, motywowania, szkolenia oraz utrzymywania zaangażowania członków organizacji. Charakterystyka organizacji proobronnych polega jednak na tym, że wolontariat funkcjonuje w nich w strukturach częściowo inspirowanych modelami organizacji wojskowych. Obecność elementów, takich jak system stopni, awansów i degradacji, hierarchiczna struktura

organizacyjna czy formalne procedury rozwoju i zadania szkoleniowe, powoduje, że zarządzanie wolontariuszami przyjmuje w tych organizacjach szczególną formę, łącząc elementy zarządzania społecznego z mechanizmami charakterystycznymi dla organizacji o wysokim stopniu zhierarchizowania i formalizacji relacji [20, 23].

4. Charakterystyka organizacji proobronnych

Organizacje proobronne funkcjonujące we współczesnej Polsce stanowią szczególną kategorię podmiotów społeczeństwa obywatelskiego, których deklarowana działalność koncentruje się na wspieraniu szeroko rozumianego systemu bezpieczeństwa państwa, kształtowaniu postaw obywatelskich i patriotycznych oraz rozwijaniu praktycznych kompetencji związanych z obronnością, reagowaniem kryzysowym i współpracą z instytucjami publicznymi. W sensie formalnym są to organizacje pozarządowe – stowarzyszenia w różnej formie lub fundacje, jednak ich profil działalności odróżnia je od wielu innych, formalnoprawnie takich samych, podmiotów trzeciego sektora. Wynika to zarówno z charakteru realizowanych zadań, jak i z przyjmowanych rozwiązań organizacyjnych, wzorców działania oraz relacji z otoczeniem wojskowym, biznesowym, administracyjnym i rządowym.

Jak już wcześniej wspomniano, na potrzeby niniejszego rozdziału do kategorii organizacji proobronnych zaliczono wyłącznie organizacje pozarządowe, z którymi Minister Obrony Narodowej zawarł stosowną partnerską umowę proobronną [11]. W konsekwencji analizowana grupa obejmuje organizacje, które nie tylko deklarują działalność na rzecz obronności, ale również zostały uznane przez państwo za partnerów posiadających zdolności przynajmniej formalne do współpracy w tym obszarze. Tak zwana partnerska umowa proobronna jest obecnie jedynym prawnym mechanizmem regulującym współpracę pomiędzy organizacjami społecznymi a resortem obrony narodowej w Polsce. Podstawę prawną dla jej zawierania stanowi ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny [15], w której wprowadzono formalną kategorię organizacji proobronnej jako organizacji pozarządowej współpracującej z Ministrem Obrony Narodowej na podstawie zawartej ważnej umowy. Wprowadzenie tego rozwiązania stanowi jak dotąd jedyny element postulowanego od dawna ze strony organizacji oraz części środowisk wojskowych szerszego procesu instytucjonalizacji współpracy pomiędzy państwem a organizacjami społeczeństwa obywatelskiego w obszarze bezpieczeństwa i obronności [14, s. 129-140]. Umowa określa między innymi cele współpracy, obszary wspólnych działań oraz zobowiązania stron. W praktyce obejmuje ona takie formy współdziałania jak wsparcie szkoleniowe, możliwość korzystania z infrastruktury szkoleniowej Sił Zbrojnych RP, udział w przedsięwzięciach edukacyjnych i szkoleniowych oraz realizację projektów związanych z edukacją obronną i przygotowaniem obywateli do funkcjonowania w sytuacjach kryzysowych.

Według danych Ministerstwa Obrony Narodowej obecnie obowiązuje dziesięć partnerskich umów proobronnych zawartych z organizacjami pozarządowymi działającymi w różnych obszarach działalności proobronnej, obejmujących zarówno organizacje szkoleniowe, strzeleckie, rezerwistów, jak i organizacje o charakterze ratowniczym. Wśród podmiotów objętych tym systemem współpracy znajdują się między innymi organizacje strzeleckie, tj. odwołujące się do etosu, tradycji, symboliki lub idei organizacyjnej zakładanego między innymi przez Józefa Piłsudskiego Związku Strzeleckiego oraz jego międzywojennej kontynuacji, Liga Obrony Kraju oraz organizacje zrzeszające środowiska rezerwistów i społeczników.

Lista organizacji posiadających partnerskie umowy proobronne jest następująca:

1. Jednostka Strzelecka 4051 im. gen. broni W. Andersa
2. Związek Strzelecki „Niepodległość”
3. Fundacja na Rzecz Obronności i Bezpieczeństwa Kraju „Combat Alert”
4. Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego – JS 1001 im. gen. dyw. Janusza Głuchowskiego
5. Związek Strzelecki „Strzelec” Organizacja Społeczno-Wychowawcza
6. Grupa Ratownictwa Specjalistycznego Organizacja Proobronna BIZON im. gen. Augusta Emila Fieldorfa
7. Związek Rezerwistów Rzeczypospolitej Polskiej
8. Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego
9. Związek Strzelecki „Strzelec”
10. Liga Obrony Kraju

Tabela 1. Forma działalności współczesnych polskich organizacji proobronnych

Lp.	Nazwa organizacji	Siedziba	Forma prawna	Zasięg terytorialny działalności	Główne obszary działalności
1	Jednostka Strzelecka 4051 im. gen. broni Władysława Andersa	Włocławek	stowarzyszenie	lokalny	szkoleniowa, wychowawcza, edukacyjna
2	Związek Strzelecki „Niepodległość”	Kamienna	stowarzyszenie	lokalny	szkoleniowa
3	Fundacja na Rzecz Obronności i Bezpieczeństwa Kraju „Combat Alert”	Warszawa	fundacja	regionalny	szkoleniowa, edukacyjna
4	Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego – JS 1001 im. gen. dyw. Janusza Głuchowskiego	Bełchatów	stowarzyszenie	lokalny	szkoleniowa, wychowawcza, edukacyjna
5	Związek Strzelecki „Strzelec” Organizacja Społeczno-Wychowawcza	Nowy Sącz	stowarzyszenie	regionalny	szkoleniowa, wychowawcza, edukacyjna

Tabela 1 (cd.). Forma działalności współczesnych polskich organizacji proobronnych

Lp.	Nazwa organizacji	Siedziba	Forma prawna	Zasięg terytorialny działalności	Główne obszary działalności
6	Grupa Ratownictwa Specjalistycznego Organizacja Proobronna BIZON im. gen. Augusta Emila Fieldorfa	Solec Kujawski	stowarzyszenie	lokalny	szkoleniowa, edukacyjna
7	Związek Rezerwistów Rzeczypospolitej Polskiej	Chełm	stowarzyszenie	lokalny	edukacyjna
8	Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego	Rzeszów	stowarzyszenie	krajowy	szkoleniowa, społeczna, wychowawcza, edukacyjna
9	Związek Strzelecki „Strzelec”	Warszawa	stowarzyszenie	regionalny	wychowawcza, edukacyjna
10	Liga Obrony Kraju	Warszawa	stowarzyszenie	krajowy	szkoleniowa, edukacyjna

Cechą charakterystyczną organizacji proobronnych jest ich wielowymiarowy profil działalności. Podmioty te prowadzą jednocześnie działania szkoleniowe, edukacyjne, wychowawcze, organizacyjne i społeczne. W praktyce oznacza to łączenie aktywności związanej z przygotowaniem obywateli do funkcjonowania w sytuacjach zagrożenia, popularyzacją wiedzy o bezpieczeństwie i obronności, kształtowaniem postaw obywatelskich oraz współdziałaniem z instytucjami państwa i samorządu terytorialnego. Od strony organizacyjnej organizacje proobronne najczęściej posiadają strukturę złożoną, obejmującą poziom centralny oraz szczeble terenowe o różnym stopniu autonomii. W kilku przypadkach można mówić o modelu hierarchiczno-sieciowym, w którym centralne organy organizacji wyznaczają kierunki działania, standardy szkoleniowe, ramy regulacyjne oraz podstawowe zasady funkcjonowania, natomiast jednostki terenowe realizują zadania w warunkach dostosowanych do lokalnych potrzeb, zasobów i uwarunkowań. Tego rodzaju układ łączy właściwości organizacji formalnie zhierarchizowanej z elementami decentralizacji i operacyjnej elastyczności [12, s. 259-336].

Tabela 2. Skala działalności współczesnych polskich organizacji proobronnych

Lp.	Nazwa organizacji	Całkowita liczba człon./wolont.	Współ-praca instytucjonalna	Stopień instytucjonalizacji org.*	Posiadane oddziały zamiejscowe/sieć	Poziomy struktury org.**
1	Jednostka Strzelecka 4051 im. gen. broni Władysława Andersa	ok. 50	MON, JST, szkoły	wysoki	brak	1
2	Związek Strzelecki „Niepodległość”	ok. 200	MON	niski	pojedyncze oddziały	2

Tabela 2 (cd.). Skala działalności współczesnych polskich organizacji proobronnych

Lp.	Nazwa organizacji	Calkowita liczba czlon./wo-lont.	Wspólpraca instytucjonalna	Stopień instytucjonalizacji org.*	Posiadane oddziały zamiej-scowe/sieć	Poziomy struk-tury org.**
3	Fundacja na Rzecz Obronności i Bezpieczeństwa Kraju „Combat Alert”	ok. 300	MON, JST	średni	pojedyncze oddziały	2
4	Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego – JS 1001 im. gen. dyw. Janusza Głuchowskiego	ok. 50	MON, JST, szkoły	wysoki	brak	1
5	Związek Strzelecki „Strzelec” Organizacja Społeczno-Wychowawcza	ok. 1200	MON, szkoły	średni	ok. 25 od-działów	3
6	Grupa Ratownictwa Specjalistycznego Organizacja Proobronna BIZON im. gen. Augusta Emila Fieldorfa	ok. 35	JST, służby ratownicze	średni	brak	1
7	Związek Rezerwistów Rzeczypospolitej Polskiej	ok. 200	MON, środowiska wojskowe	średni	brak	1
8	Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego	ok. 4000	MON, JST, szkoły, uczelnie	wysoki	ok. 70	4
9	Związek Strzelecki „Strzelec”	ok. 250	MON	niski	pojedyncze oddziały	2
10	Liga Obrony Kraju	ok. 860	MON, instytucje sportowe	wysoki	ok. 12	2

* Stopień instytucjonalizacji organizacji określono na podstawie poziomu formalizacji jej funkcjonowania, w szczególności istnienia rozbudowanej struktury organizacyjnej, systemu regulaminów wewnętrznych, jasno określonych procedur działania oraz stabilnych relacji instytucjonalnych z podmiotami sektora publicznego. W analizie zastosowano trzystopniową skalę oceny: niski, średni oraz wysoki stopień instytucjonalizacji.

** Poziomy struktury organizacyjnej określono jako liczbę szczebli zarządzania występujących pomiędzy władzami centralnymi organizacji a jej jednostkami terenowymi. Identyfikacji poszczególnych poziomów dokonano na podstawie analizy statutów oraz regulaminów organizacyjnych, wyodrębniając formalnie wskazane szczeble kierowania i koordynacji działalności.

Istotnym atrybutem tych organizacji jest także wysoki udział czynnika osobowego o charakterze społecznym i ochotniczym. Działalność organizacji proobronnych w dużej mierze opiera się na zaangażowaniu członków, instruktorów, społecznych liderów i wolontariuszy, których motywacja praktycznie nigdy nie ma

charakteru stricte ekonomicznego. Znaczącą rolę odgrywają tutaj motywacje aksjologiczne, tożsamościowe i wspólnotowe, takie jak poczucie służby, odpowiedzialności obywatelskiej, identyfikacja z wartościami patriotycznymi, potrzeba samorozwoju, potrzeba przynależności lub inne potrzeby psychologiczne. Jednocześnie sama ochotniczość nie oznacza braku formalizacji. Przeciwnie, wiele organizacji proobronnych wykorzystuje rozbudowane regulaminy, procedury, systemy szkolenia i wewnętrzne modele podporządkowania, często inspirowane logiką działania struktur mundurowych.

Patrząc na listę organizacji proobronnych, łatwo zauważyć, że współczesne polskie organizacje proobronne nie tworzą zbioru jednorodnego. Wnikliwe badania pokazują, że różnią się one bardzo między sobą: skalą działania, stopniem formalizacji, poziomem profesjonalizacji kadry, poziomem instytucjonalizacji, poziomem dojrzałości organizacyjnej, zakresem realizowanych zadań oraz intensywnością współpracy z instytucjami państwa. Mimo tych różnic, możliwe jest wskazanie wspólnego rdzenia ich tożsamości organizacyjnej, na który składają się: ukierunkowanie na cele związane z obronnością i bezpieczeństwem, funkcjonowanie w formule organizacji pozarządowej, obecność elementów hierarchicznych oraz współpraca z instytucjami publicznymi. To właśnie połączenie tych cech sprawia, że organizacje proobronne stanowią odrębny i interesujący przedmiot analizy z perspektywy nauk o zarządzaniu.

W konsekwencji można uznać, że organizacje proobronne stanowią specyficzny typ organizacji hybrydowych, łączących cechy organizacji obywatelskiej, wolontariackiej, szkoleniowej i częściowo quasi-służby mundurowej. Ich analiza wymaga zatem uwzględnienia nie tylko formalnych podstaw działania, ale również praktyk zarządczych, modeli przywództwa, sposobów koordynacji oraz mechanizmów budowania relacji z otoczeniem instytucjonalnym. Taka perspektywa stwarza podstawę do dalszego omówienia specyfiki zarządzania tymi organizacjami.

5. Specyfika zarządzania w organizacjach proobronnych

5.1. Hybrydowy model zarządzania w organizacjach proobronnych

Analiza organizacji proobronnych pokazuje, że funkcjonują one obecnie w modelu łączącym elementy organizacji pozarządowych z rozwiązaniami inspirowanymi formą i logiką działania służb i instytucji mundurowych (historycznych lub współczesnych). Taka konfiguracja powoduje, że procesy zarządcze w tych podmiotach przyjmują formę hybrydową, wymagając jednoczesnego stosowania mechanizmów właściwych dla różnych modeli organizacyjnych, które funkcjonują w ramach kilku logik instytucjonalnych jednocześnie. Powoduje to powstawanie specyficznych rozwiązań w zakresie struktury organizacyjnej, przywództwa, zarządzania zasobami ludzkimi czy relacji z otoczeniem instytucjonalnym.

Tabela 3. Elementy systemu zarządczego współczesnych polskich organizacji proobronnych

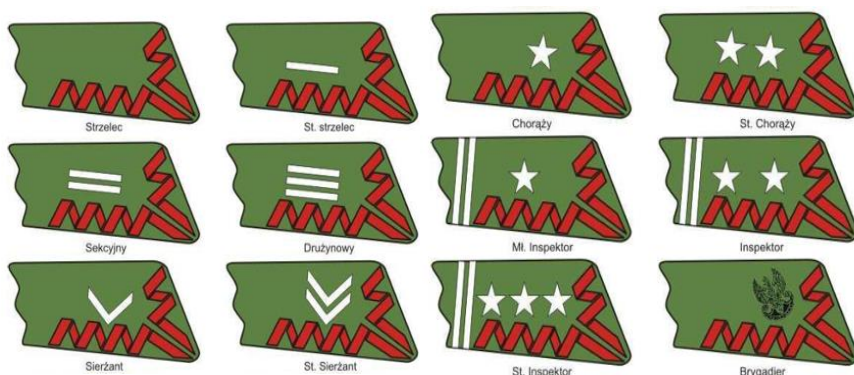
Lp.	Nazwa organizacji	System stopni	Model przywództwa*	Struktura org.**	System regulaminowy	Autonomia jednostek organizacyjnych***
1	Jednostka Strzelecka 4051 im. gen. broni Władysława Andersa	tak	hierarchiczny	hierarchiczna	tak	brak j.o.
2	Związek Strzelecki „Niepodległość”	tak	hierarchiczny	hierarchiczna	nie	brak
3	Fundacja na Rzecz Obronności i Bezpieczeństwa Kraju „Combat Alert”	tak	hierarchiczny	hierarchiczna	nie	brak
4	Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego – JS 1001 im. gen. dyw. Janusza Głuchowskiego	tak	hierarchiczny	hierarchiczna	tak	brak j.o.
5	Związek Strzelecki „Strzelec” Organizacja Społeczno-Wychowawcza	tak	hierarchiczny	hierarchiczna	tak	brak
6	Grupa Ratownictwa Specjalistycznego Organizacja Proobronna BIZON im. gen. Augusta Emila Fieldorfa	tak	hierarchiczny	hierarchiczna	nie	brak j.o.
7	Związek Rezerwistów Rzeczypospolitej Polskiej	nie	hierarchiczny	hierarchiczna	nie	brak
8	Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego	tak	hierarchiczny	sieciowa	tak	tak
9	Związek Strzelecki „Strzelec”	tak	hierarchiczny	hierarchiczna	tak	brak
10	Liga Obrony Kraju	nie	hierarchiczny	sieciowa	tak	brak

* Model przywództwa określono na podstawie analizy stopnia centralizacji decyzji, zakresu autonomii jednostek terenowych oraz sposobu podejmowania decyzji w organizacji. Wyróżniono trzy podstawowe typy: model hierarchiczny, mieszany oraz partycypacyjny.

** Struktura organizacyjna została określona na podstawie analizy statutów oraz regulaminów organizacyjnych, uwzględniając sposób organizacji jednostek terenowych, stopień formalizacji relacji hierarchicznych oraz sposób koordynacji działalności organizacji. Wyróżniono trzy podstawowe typy struktur: hierarchiczną, sieciową oraz mieszaną. W przypadku sieciowych wymienione organizacje mają charakter parasolowy.

*** Przyjęto trzy kryteria, istnienie pewnej autonomii jednostek organizacyjnych, np. w doborze partnera biznesowego lub samorządowego w realizacji zadania (jak w organizacjach posiadających rozwinięte oddziały terenowe, organizacjach parasolowych lub związkach stowarzyszeń), brak istnienia autonomii decyzyjnej lub brak funkcjonalnych jednostek organizacyjnych.

Jedną z charakterystycznych właściwości organizacji proobronnych jest obecność wyraźnie zhierarchizowanej struktury organizacyjnej, której elementem jest system stopni organizacyjnych oraz formalnie i podległościowo określone relacje podporządkowania. Rozwiązania tego typu stanowią adaptację wzorców organizacyjnych wywodzących się z instytucji mundurowych, jednak w organizacjach proobronnych funkcjonują one w zupełnie odmiennym kontekście – w ramach organizacji społecznych opartych przede wszystkim na działalności ochotniczej, co tworzy interesującą strukturę, w której wolontariusze ochotniczo i dobrowolnie dołączają do struktury opartej na hierarchiczności, quasi-wojskowej strukturze i dyscyplinie oraz wydawaniu poleceń.



Rys. 1. Hierarchia stopni w Związku Strzeleckim „Strzelec” Józefa Piłsudskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie [23].

Z perspektywy nauk o zarządzaniu hierarchiczność struktury organizacyjnej stanowi jeden z klasycznych mechanizmów koordynacji działań w organizacjach. Właściwie zorganizowane struktury hierarchiczne przeważnie umożliwiają jasne określenie zakresów odpowiedzialności, usprawniają proces podejmowania decyzji oraz ułatwiają kontrolę realizacji zadań w organizacjach o złożonej strukturze [5, s. 45-60]. W przypadku organizacji proobronnych znaczenie hierarchii wydaje się być istotne ze względu na charakter prowadzonych działań, które często obejmują szkolenia terenowe, przedsięwzięcia wymagające zachowania procedur bezpieczeństwa, jak np. szkolenia z użyciem broni czy dronów, oraz współpracę z instytucjami systemu bezpieczeństwa państwa. Często także hierarchia jest wskazywana jako element wychowawczy w zakresie dyscypliny indywidualnej oraz dyscypliny organizacyjnej [8]. System stopni organizacyjnych pełni ponadto w tym kontekście kilka funkcji zarządczych:

- umożliwia on formalne określenie pozycji członków w strukturze organizacyjnej oraz przypisanie im określonych kompetencji i odpowiedzialności,

- stanowi istotne narzędzie motywacyjne, co najłatwiej zaobserwować, ponieważ uzyskanie kolejnych stopni organizacyjnych jest zazwyczaj powiązane z rozwojem kompetencji, doświadczeniem szkoleniowym oraz zaangażowaniem w działalność organizacji, ale też tworzy kolejne wynikające z tego motywacje ambicjonalne zachęcające do rozwoju, jak i dumę z osiągnięć oraz dowodów tych osiągnięć w grupie i ich docenienia przez kadre,
- system ten wzmacnia przejrzystość relacji organizacyjnych, ułatwiając identyfikację osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji i koordynację działań.

Jednocześnie należy podkreślić, że w organizacjach proobronnych hierarchia organizacyjna współistnieje z mechanizmami charakterystycznymi dla organizacji wolontariackich i innych organizacji obywatelskich. Oznacza to, że formalne relacje podporządkowania muszą być równoważone przez elementy przywództwa społecznego, opartego na autorytecie, kompetencjach oraz zaufaniu członków organizacji. W rezultacie typowe struktury hierarchiczne w organizacjach proobronnych mają często charakter bardziej funkcjonalny niż czysto administracyjny. Z tego punktu widzenia proobronny system stopni można zatem interpretować jako narzędzie strukturyzowania organizacji oraz budowania wewnętrznych ścieżek rozwoju członków. Mechanizm ten sprzyja stabilizacji struktury organizacyjnej, umożliwia delegowanie odpowiedzialności oraz wspiera proces kształtowania kadry instruktorskiej i przywódczej organizacji.

5.2. Struktura organizacyjna

Jednym z najbardziej charakterystycznych elementów organizacji proobronnych jest ich struktura organizacyjna. W wielu przypadkach przyjmuje ona formę modelu hierarchiczno-sieciowego. Oznacza to, że organizacja posiada centralne organy odpowiedzialne za wyznaczanie kierunków działania, tworzenie regulaminów oraz koordynację działalności, natomiast faktyczna aktywność jest realizowana przez jednostki terenowe funkcjonujące w różnych częściach regionu lub kraju. Struktura ta łączy elementy klasycznej hierarchii organizacyjnej z pewnym stopniem decentralizacji. Jednostki lokalne często posiadają niewielką lub nawet znaczną, w zależności od panującej w organizacji kultury organizacyjnej, autonomię operacyjną w zakresie organizacji szkoleń, działań społecznych czy współpracy z lokalnymi instytucjami. Jednocześnie podlegają one wspólnym standardom organizacyjnym oraz systemowi regulacyjnemu ustaleniemu na poziomie centralnym. Takie rozwiązanie pozwala organizacjom proobronnym funkcjonować w sposób elastyczny i dostosowany do lokalnych warunków, jednak z punktu widzenia celów i dowódców tworzy również wyzwania związane z koordynacją działań, utrzymaniem spójności organizacyjnej oraz przede wszystkim standaryzacją procesów w strukturach rozproszonych terytorialnie [3, 25, 26].

5.3. Przywództwo organizacyjne

Istotnym elementem funkcjonowania organizacji proobronnych jest również istota przywództwa. W wielu przypadkach liderzy tych organizacji pełnią rolę nie tylko menedżerów w sensie organizacyjnym lub wręcz biznesowym, lecz także mentorów, instruktorów i autorytetów społecznych. Ich zadaniem jest zarówno zarządzanie strukturą organizacyjną, jak i kształtowanie kultury organizacyjnej oraz praca z zaangażowaniem i motywacją liderów średniego szczebla i szeregowych członków. W organizacjach opartych na silnej identyfikacji wartościowej najistotniejszą rolę odgrywa przywództwo transformacyjne, polegające na inspirowaniu członków organizacji do realizacji wspólnej misji oraz wzmacnianiu ich zaangażowania. Tego rodzaju model przywództwa wydaje się szczególnie adekwatny w organizacjach proobronnych, gdzie motywacja członków opiera się w dużej mierze na wartościach i poczuciu wspólnoty. Jednocześnie nadal, pomimo niezbędnego podejścia transformacyjnego, w wielu organizacjach proobronnych występują również elementy przywództwa inspirowanego modelami wojskowymi, takie jak wyraźna hierarchia stanowisk, system stopni czy formalne zasady podporządkowania. Powoduje to powstanie specyficznej formy przywództwa łączącej elementy autorytetu formalnego i społecznego [9, s. 103-112].

5.4. Styl zarządzania

Jednym z kluczowych obszarów zarządzania w organizacjach proobronnych jest zarządzanie wolontariuszami. Podobnie jak w innych organizacjach trzeciego sektora, działalność tych podmiotów opiera się w dużej mierze na pracy społecznej członków i instruktorów. Jednak w odróżnieniu od wielu innych organizacji pozarządowych wolontariat przyjmuje w nich bardziej sformalizowaną formę. W wielu przypadkach członkowie organizacji uczestniczą w systematycznych szkoleniach, wykonują określone zadania organizacyjne oraz funkcjonują w strukturach przypominających modele organizacji mundurowych. Obecność takich elementów jak system stopni, regulaminy organizacyjne czy hierarchia stanowisk powoduje, że zarządzanie wolontariuszami wymaga równoczesnego uwzględnienia mechanizmów motywacji społecznej oraz formalnych zasad funkcjonowania organizacji.

Teoretycy i praktycy podkreślają, że skuteczne zarządzanie wolontariatem wymaga zapewnienia możliwości rozwoju kompetencji, poczucia wpływu na funkcjonowanie organizacji oraz, lub przynajmniej, istotnej identyfikacji z jej misją [6, 7]. Formalizm, system stopni i ścisła hierarchiczność mogą zdecydowanie osłabiać poczucie wpływu jednostki na funkcjonowanie organizacji, szczególnie na niższych szczeblach struktury lub w początkowej fazie funkcjonowania wolontariusza, jednakże wydaje się być to rekompensowane możliwością silnej identyfikacji z wizją i misją organizacji oraz silnym poczuciem przynależności grupowej, co bywa szczególnie silną potrzebą psychologiczną, szczególnie u młodych ludzi będących grupą docelową organizacji proobronnych. Szczególne, rekompensujące

znaczenie zyskuje także możliwość nie tylko prowadzenia działalności wolontarystycznej i społecznej oraz działania na rzecz lokalnych społeczności jak w typowych organizacjach trzeciego sektora o charakterze społecznym, ale też mocno akcentowana i łatwo dostrzegalna możliwość zdobywania umiejętności praktycznych oraz uczestnictwa w działaniach o charakterze szkoleniowym, w tym również działaniach prowadzonych z jednostkami organizacyjnymi Sił Zbrojnych RP lub innych służb mundurowych.

Ze względu na opisywany formalizm i hierarchiczność, niezwykle istotnym elementem funkcjonowania organizacji proobronnych staje się sposób sprawowania przywództwa oraz style zarządzania stosowane przez osoby pełniące funkcje kierownicze, lidarskie i dowódcze. Biorąc pod uwagę specyfikę tych organizacji, ich ochotniczy charakter oraz częściowe inspirowanie się wzorcami struktur mundurowych, style zarządzania przyjmują często formę hybrydową, łącząc elementy przywództwa formalnego, często autorytatywnego z przywództwem społecznym. W opracowaniach z obszaru zarządzania wyróżnia się różne style kierowania organizacją, wśród których do najczęściej analizowanych należą: autokratyczny, demokratyczny, partycypacyjny, transformacyjny, służebny. W organizacjach proobronnych można zaobserwować współwystępowanie elementów kilku z tych stylów [1, s. 7-32].

Z jednej strony obecność struktury hierarchicznej, systemu stopni oraz formalnych relacji podporządkowania sprzyja stosowaniu stylu bardziej dyrektywnego, szczególnie w sytuacjach szkoleniowych lub podczas realizacji przedsięwzięć wymagających zachowania określonych procedur bezpieczeństwa. W takich przypadkach istotną rolę odgrywa jasność poleceń, jednoznaczność odpowiedzialności oraz sprawna koordynacja działań. Z drugiej strony ochotniczy charakter działalności organizacji proobronnych powoduje, że utrzymanie zaangażowania członków wymaga stosowania stylów zarządzania opartych na większej partycypacji i dialogu. W organizacjach opartych na pracy społecznej autorytet formalny, korporacyjny, często musi być uzupełniany autorytetem wynikającym z wiedzy, doświadczenia, kompetencji oraz uznania w środowisku organizacyjnym. W rezultacie w wielu przypadkach można mówić o stylu przywództwa partycypacyjnego, w którym liderzy organizacji angażują członków w proces podejmowania decyzji oraz w kształtowanie kierunków rozwoju organizacji. Istotną rolę odgrywa także przywództwo transformacyjne, polegające na inspirowaniu członków organizacji do realizacji wspólnej misji oraz wzmacnianiu ich identyfikacji z wartościami organizacji. W organizacjach proobronnych przywództwo tego typu może być szczególnie skuteczne, ponieważ działalność tego typu opiera się w dużej mierze na motywacji ideowej, poczuciu służby oraz identyfikacji z wartościami związanymi z bezpieczeństwem państwa i odpowiedzialnością obywatelską.

W praktyce zarządczej organizacji proobronnych często obserwuje się więc współistnienie różnych stylów kierowania, których zastosowanie jest uzależnione

od charakteru realizowanych działań. W sytuacjach wymagających sprawnej koordynacji i przestrzegania procedur może dominować styl bardziej dyrektywny, natomiast w obszarze funkcjonowania organizacji jako wspólnoty obywatelskiej większe znaczenie zyskują mechanizmy przywództwa partycypacyjnego i transformacyjnego. Najczęściej można zauważyć w praktyce na szczeblu centralnym i w dużych strukturach styl autokratyczno-hierarchiczny, niekiedy nacechowany elementami charyzmatycznymi, wynikającymi z systemu doboru liderów w organizacjach, natomiast na szczeblu lokalnym (poszczególne jednostki strzeleckie lub oddziały organizacji) najczęściej jest to styl mieszany zawierający elementy hierarchii z silnymi elementami partycypacyjnymi w codziennej pracy, niekiedy w sposób transformacyjny lub transakcyjny. Styl jest mocno uzależniony od typu organizacji. Organizacje kładące nacisk na działania stricte obronne cechują się stylem zdecydowanie bardziej wojskowym i autokratycznym. Organizacje i oddziały organizacji o profilu ratowniczym, logistycznym czy planistyczno-koordynacyjnym zdecydowanie bardziej cechują się stylem partycypacyjnym lub demokratycznym. To na pozór nieco egzotyczne połączenie wynika wprost z misji i wizji, a zatem z natury tych organizacji. Są one ochotnicze, wolontariackie, ideowe, ale jednocześnie proobronne lub ratownicze, często wymagają szybkiej decyzji, dyscypliny i szybkiego reagowania, a jednocześnie opierają się na motywacji wewnętrznej, kreatywności w działaniu i patriotyzmie.

Pozornie może to stanowić konflikt odmiennych logik organizacyjnych, tj. dowodzenia charakterystycznego dla struktur wojskowych oraz zarządzania typowego dla organizacji pozarządowych. Tego rodzaju napięcie instytucjonalne nie w każdym typie organizacji prowadziłyby do efektywnego modelu funkcjonowania, jednak w przypadku organizacji proobronnych wydaje się obecnie stanowić element stabilizujący ich hybrydowy model zarządzania.

5.5. Relacje organizacyjne w strukturach organizacji proobronnych

Istotnym elementem funkcjonowania organizacji proobronnych są relacje organizacyjne występujące pomiędzy poszczególnymi uczestnikami struktury organizacyjnej. Relacje te są analizowane zazwyczaj w kontekście formalnych i nieformalnych mechanizmów koordynacji działań, przepływu informacji oraz budowania kapitału społecznego w organizacjach. W przypadku organizacji proobronnych relacje organizacyjne przyjmują szczególną formę wynikającą z połączenia elementów hierarchicznej struktury organizacyjnej z ochotniczym charakterem. W analizie funkcjonowania tych organizacji można wyróżnić trzy podstawowe typy relacji: relacje pomiędzy kadrą kierowniczą, relacje pomiędzy kadrą a członkami organizacji oraz relacje pomiędzy samymi członkami. Relacje pomiędzy osobami pełniącymi funkcje kierownicze mają w dużej mierze charakter formalny i wynikają ze struktury organizacyjnej określonej w statucie oraz regulaminach wewnętrznych organizacji. Kadra kierownicza odpowiada za podejmowanie decyzji strategicznych, koordynację działań jednostek organizacyjnych oraz nadzór nad

realizacją przedsięwzięć szkoleniowych i organizacyjnych. Jednocześnie ze względu na społeczny charakter działalności organizacji relacje te często opierają się również na współpracy partnerskiej oraz wymianie doświadczeń pomiędzy osobami pełniącymi funkcje instruktorskie lub dowódcze. W wielu przypadkach liderzy organizacji wywodzą się z tych samych środowisk społecznych i szkoleniowych, co sprzyja powstawaniu relacji opartych na wzajemnym zaufaniu oraz wspólnym doświadczeniu organizacyjnym. Z punktu widzenia zarządzania można więc mówić o współistnieniu formalnej hierarchii decyzyjnej z nieformalnymi sieciami współpracy pomiędzy liderami organizacji.

Drugim istotnym typem relacji są relacje pomiędzy kadrą kierowniczą lub instruktorską a członkami organizacji. Relacje te mają charakter relacji pionowych i wynikają z systemu podporządkowania organizacyjnego oraz podziału odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej. W organizacjach proobronnych relacje te często przyjmują formę relacji mentoringowych lub instruktorskich. Kadra organizacji pełni nie tylko funkcję zarządczą, lecz również funkcję szkoleniową i wychowawczą, przekazując członkom wiedzę, umiejętności oraz wzorce zachowań organizacyjnych. W rezultacie relacje pomiędzy kadrą a członkami organizacji wykraczają poza klasyczny model relacji przełożony–podwładny i obejmują także elementy przywództwa społecznego oraz edukacyjnego, niekiedy przybierając wzorcowe formy leadershipu w wydaniu społecznym, do czego jednak niezbędny jest równomierny rozwój kariery młodego lidera, w którym awans kompetencyjny ani na moment nie zostaje w tyle za awansem korporacyjnym, na wyższy stopień lub stanowisko. W przeciwnym razie grozi to poważnymi błędami mentoringowymi lub zarządczymi w pracy z podwładnymi, wynikającymi z braku kompetencji, które najczęściej stanowią dokładne zaprzeczenie idei przywództwa. W organizacjach opartych na wolontariacie skuteczność przywództwa zależy w dużej mierze od zdolności i kompetencji liderów do budowania zaufania oraz utrzymywania motywacji członków organizacji [6].

Trzecim typem relacji są relacje poziome pomiędzy członkami organizacji. W organizacjach proobronnych relacje te mają szczególne znaczenie, ponieważ działalność organizacyjna często opiera się na współpracy zespołowej, realizacji wspólnych przedsięwzięć szkoleniowych oraz funkcjonowaniu w podstawowych dla tych organizacji małych zespołach zadaniowych o liczebności sekcji (2-5 osób) lub drużyny (5-12 osób). Zespoły te są koordynowane na wyższych szczeblach, plutonu i dalej kompanii lub jednostki organizacyjnej. Relacje pomiędzy członkami organizacji sprzyjają budowaniu więzi społecznych, poczucia wspólnoty oraz identyfikacji z organizacją, dla istotnej grupy młodzieży są wręcz pierwszym lub jednym z pierwszych miejsc zdobywania takich doświadczeń, co pozostaje istotną zaletą tego rodzaju działalności. W organizacjach proobronnych relacje, szczególnie poziome, często są wzmacniane poprzez wspólne uczestnictwo w szkoleniach, działaniach terenowych czy przedsięwzięciach o charakterze społecznym. W rezultacie powstają silne więzi grupowe, które mogą stanowić istotny

czynnik stabilizujący funkcjonowanie organizacji oraz wzmacniający zaangażowanie jej członków. Analiza relacji organizacyjnych w organizacjach proobronnych wskazuje, że ich funkcjonowanie opiera się na połączeniu relacji pionowych wynikających z formalnej struktury organizacyjnej z relacjami poziomymi opartymi na współpracy i więziach społecznych. Tego rodzaju układ relacji można interpretować jako model organizacyjny łączący elementy hierarchii z mechanizmami współpracy sieciowej**. Taka konfiguracja sprzyja zarówno utrzymaniu sprawności organizacyjnej, jak i budowaniu kapitału społecznego organizacji. Jednocześnie wymaga ona od kadry kierowniczej umiejętnego równoważenia formalnych mechanizmów zarządzania w sposób niekiedy autorytarny i dynamiczny, z potrzebą utrzymywania relacji opartych na zaufaniu, współpracy i dobrowolnym zaangażowaniu członków.

5.6. Zarządzanie procesem szkolenia

Istotnym elementem działalności organizacji proobronnych jest również organizacja i zarządzanie procesem szkolenia. Szkolenia prowadzone w tych organizacjach obejmują zazwyczaj szeroki zakres zagadnień, takich jak podstawy taktyki, pierwsza pomoc, medycyna pola walki, szkolenia dronowe, działania w sytuacjach kryzysowych czy elementy szkolenia strzeleckiego. Oznacza to konieczność planowania programów szkoleniowych, przygotowania kadry instruktorskiej oraz zapewnienia odpowiednich zasobów organizacyjnych i infrastrukturalnych oraz narzędzi prawnych. Jednocześnie proces szkolenia musi być dostosowany do charakteru organizacji opartej na ochotnikach, w ogromnej części niepełnoletnich, w której uczestnicy często łączą działalność społeczną z innymi obowiązkami zawodowymi, rodzinnymi i edukacyjnymi.

W kilku organizacjach proobronnych w ostatnich latach obserwuje się stopniową profesjonalizację procesu szkoleniowego, polegającą na wprowadzaniu bardziej sformalizowanych programów szkoleniowych, współpracy z instytucjami publicznymi, komercjalizacji szkoleń oraz wykorzystywaniu infrastruktury szkoleniowej należącej do jednostek organizacyjnych Sił Zbrojnych RP i innych instytucji państwowych [18].

5.7. Relacje instytucjonalne

Kolejnym istotnym obszarem specyfiki zarządzania organizacjami proobronnymi są ich relacje z otoczeniem instytucjonalnym. Organizacje te funkcjonują w ramach rozbudowanej sieci powiązań obejmującej instytucje państwowe, administrację samorządową, placówki edukacyjne, przedsiębiorstwa i inne organizacje społeczne. Na szczęblu kadry organizacji oraz jednostek terenowych oznacza to

** Własna analiza autora przeprowadzona w latach 2024-2026, obejmująca obserwację uczestniczącą, analizę materiałów audiowizualnych, komunikatów organizacji, źródeł finansowania oraz ich zdolności instytucjonalnych.

konieczność prowadzenia działań koordynacyjnych oraz budowania praktycznych lub sformalizowanych partnerstw instytucjonalnych.

W przypadku organizacji proobronnych relacje te obejmują głównie współpracę z Ministerstwem Obrony Narodowej, Siłami Zbrojnymi RP, jednostkami samorządu terytorialnego czy instytucjami edukacyjnymi. Współpraca ta może przyjmować różne formy, od wspólnych projektów szkoleniowych i edukacyjnych po udział w programach wspierających rozwój kompetencji obronnych społeczeństwa. W przypadku części organizacji obserwowane jest utrzymywanie kontaktów praktycznych i formalnych wyłącznie ze stałym i niezmiennym gronem partnerów, jak np. lokalna szkoła średnia i jednostka wojskowa, natomiast w przypadku innych organizacji jest to dynamiczne otoczenie biznesowe, jednostki samorządu terytorialnego, wiele jednostek wojskowych i placówek oświatowych. W tym drugim przypadku zawsze są to organizacje o wysokim poziomie zinstytucjonalizowania działalności oraz o wysokim poziomie zdolności organizacyjnych, pozwalających na realizację szerokiej gamy zadań publicznych, projektów grantowych czy działań komercyjnych, z jednoczesną zdolnością do samodzielnego wychodzenia z takimi inicjatywami do partnerów. Bez tej zdolności sukces na tym obszarze jest rzadki lub niemalże niemożliwy***.

5.8. Statutowy i regulaminowy system zarządzania organizacjami proobronnymi

Istotnym elementem funkcjonowania organizacji proobronnych jest formalny system zarządzania oparty na dokumentach organizacyjnych, takich jak statuty, regulaminy wewnętrzne oraz akty normatywne regulujące działalność poszczególnych struktur organizacyjnych. W odróżnieniu od wielu innych organizacji pozarządowych, w których formalizacja procedur zarządczych bywa ograniczona, organizacje proobronne często charakteryzują się stosunkowo rozbudowanym systemem regulacyjnym. Podstawowym dokumentem określającym zasady funkcjonowania organizacji jest statut. Dokument ten reguluje między innymi cele działalności organizacji, strukturę organów zarządzających, zasady członkostwa, kompetencje władz organizacji oraz podstawowe mechanizmy podejmowania decyzji. W wielu przypadkach statuty organizacji proobronnych przewidują wieloszczeblowy system zarządzania obejmujący organy centralne, struktury regionalne oraz jednostki terenowe. Tego rodzaju rozwiązania organizacyjne umożliwiają funkcjonowanie organizacji w skali ogólnokrajowej przy jednoczesnym zachowaniu zdolności operacyjnej na poziomie lokalnym [10, 22, 24]. Istotną rolę w systemie zarządzania odgrywają również regulaminy wewnętrzne. W organizacjach proobronnych regulaminy te często dotyczą takich obszarów jak system szkolenia,

*** Własna analiza autora przeprowadzona w latach 2024-2026, obejmująca obserwację uczestniczącą, analizę materiałów audiowizualnych, komunikatów organizacji, źródeł finansowania oraz ich zdolności instytucjonalnych.

struktura jednostek organizacyjnych, zasady funkcjonowania kadry instruktorskiej, procedury bezpieczeństwa czy sposób korzystania ze sprzętu szkoleniowego [19, 27]. Regulaminy te pełnią funkcję narzędzi standaryzacji działań organizacyjnych oraz umożliwiają utrzymanie spójności funkcjonowania organizacji w różnych jednostkach terenowych. Charakterystycznym atrybutem systemu regulacyjnego organizacji proobronnych jest również obecność elementów inspirowanych strukturą organizacji mundurowych. W wielu przypadkach regulaminy wprowadzają system stopni organizacyjnych, określają zasady podporządkowania służbowego oraz regulują sposób prowadzenia szkolenia i organizacji przedsięwzięć terenowych. Tego rodzaju rozwiązania organizacyjne służą zwiększeniu dyscypliny organizacyjnej oraz zapewnieniu bezpieczeństwa podczas realizacji działań szkoleniowych. Jednocześnie formalny system zarządzania musi współistnieć z ochotniczym charakterem działalności organizacji. W praktyce oznacza to konieczność utrzymywania równowagi pomiędzy formalizacją procedur organizacyjnych a zachowaniem elastyczności działania oraz możliwości oddolnej inicjatywy członków organizacji. Nadmierna formalizacja może ograniczać dynamikę rozwoju organizacji, natomiast zbyt niski poziom regulacji utrudnia koordynację działań, prowadzi do sporów kompetencyjnych w licznych lub mających znaczne pokrycie terenu oddziałami organizacjach oraz zapewnienie odpowiednich standardów szkoleniowych.

Formalizacja zasad zarządzania pozwala również na zwiększenie przejrzystości działania organizacji oraz budowanie zaufania instytucjonalnego, co ma szczególne znaczenie w przypadku podmiotów prowadzących zadania publiczne oraz współpracujących z instytucjami systemu bezpieczeństwa państwa.

W wielu organizacjach proobronnych liczba aktów regulacyjnych przekracza kilkanaście dokumentów wewnętrznych obejmujących między innymi: regulaminy ogólne, regulaminy mundurowe, regulaminy stopni, regulaminy magazynowania sprzętu, regulaminy pracy biur, plany szkoleń czy zasady funkcjonowania kadry instruktorskiej [19, 21, 23, 27]. Organizacje o średnim i wyższym stopniu instytucjonalizacji nadążają za zmianami porządku prawnego w tym zakresie, wprowadzając w porządek przepisów wewnętrznych również przepisy dotyczące ochrony danych osobowych czy ochrony małoletnich. Niestety organizacje o niskim poziomie rozwoju instytucjonalnego nie robią zauważalnych postępów w tym zakresie, co jest dość powszechnym zjawiskiem w przypadku sezonowych lub małych liczebnie, lokalnych fundacji lub stowarzyszeń.

5.9. Terminologia i kultura organizacyjna

Jednym z najbardziej charakterystycznych elementów funkcjonowania organizacji proobronnych jest pojawianie się w ich codziennej praktyce terminologii zaczerpniętej z tradycji i nomenklatury wojskowej. W dokumentach organizacyjnych, regulaminach, a także w komunikacji wewnętrznej często można spotkać takie pojęcia jak rozkaz, dowódca, pluton, kompania, jednostka, pas taktyczny czy

szkolenie poligonowe. Z perspektywy zewnętrznego obserwatora może to budzić zdziwienie. W końcu mówimy o organizacjach pozarządowych, często działających w formule wolontariackiej. Nie są częścią Sił Zbrojnych RP, nie wykonują zadań bojowych, a jednak język, którym się posługują, wyraźnie nawiązuje do logiki wojskowej. Nie jest to jednak zjawisko przypadkowe. W ocenie autora ma ono głębokie uzasadnienie organizacyjne i funkcjonalne. Organizacje proobronne misyjnie zajmują się bowiem w dużej mierze przygotowaniem obywateli do działań związanych z bezpieczeństwem państwa, zarówno w wymiarze edukacyjnym, jak i praktycznym. Używanie terminologii wojskowej pełni w tym kontekście rolę porządkującą i propagującą pewne wzorce w tym zakresie. Tworzy jasny system odniesień, upraszcza komunikację i pozwala na szybkie określenie relacji odpowiedzialności oraz przekazywania pewnych informacji w strukturze organizacji. Jednocześnie nie należy traktować tego języka jako próby imitowania armii czy tworzenia jej substytutu. Taka interpretacja byłaby zdecydowanie zbyt uproszczona. W praktyce mamy do czynienia raczej z adaptacją wybranych elementów kultury organizacyjnej wojska do realiów organizacji społecznych. Termin „dowódca” w wielu przypadkach oznacza po prostu lidera odpowiedzialnego za prowadzenie szkolenia lub koordynację pracy zespołu. Podobnie „rozkaz” często przybiera formę instrukcji organizacyjnej czy polecenia służbowego, które w innych organizacjach zostałyby nazwane po prostu decyzją kierownictwa. Warto przy tym zauważyć, że język ten spełnia jeszcze jedną funkcję – symboliczną. Terminologia wojskowa buduje poczucie wspólnoty, wzmacnia identyfikację członków z organizacją oraz podkreśla jej misję [17, 22, 24]. W środowiskach proobronnych nie jest to jedynie kwestia stylu komunikacji, ale element szerszej kultury organizacyjnej. Uczestnicy takich struktur bardzo często traktują swoją działalność jako formę służby publicznej lub obywatelskiego zaangażowania w sprawy bezpieczeństwa państwa. Język wojskowy naturalnie wpisuje się w tę narrację. Nie oznacza to oczywiście, że takie rozwiązanie jest pozbawione kontrowersji. Krytycy mogą wskazywać, że używanie wojskowej terminologii przez organizacje społeczne może prowadzić do nieporozumień lub niepotrzebnego wrażenia militarystyki życia społecznego. Zdaniem autora są to jednak obawy w dużej mierze przesadzone. W zdecydowanej większości przypadków chodzi o uporządkowaną adaptację terminologii, a nie próbę tworzenia równoległych struktur wojskowych.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu zjawisko to można interpretować jako element hybrydowego charakteru organizacji proobronnych. Łączą one bowiem logikę funkcjonowania organizacji pozarządowych z wybranymi elementami kultury instytucji mundurowych. Właśnie dlatego pojawienie się terminów takich jak „rozkaz”, „dowódca” czy „jednostka” nie powinno być traktowane jako anomalia organizacyjna. Przeciwnie, stanowi ono jeden z najbardziej naturalnych przejawów specyfiki tego sektora.

6. Wyzwania zarządcze w organizacjach proobronnych

6.1. Profesjonalizacja działalności organizacyjnej

Unikalny charakter organizacji proobronnych powoduje, że ich funkcjonowanie wiąże się z szeregiem ciekawych wyzwań menedżerskich wynikających z hybrydowego charakteru tych podmiotów. Organizacje te działają jednocześnie w logice organizacji pozarządowej, struktury dla wolontariuszy oraz instytucji współpracującej z systemem bezpieczeństwa państwa. Połączenie tych elementów prowadzi do powstawania napięć organizacyjnych oraz problemów zarządczych, które stawiają i w najbliższych latach będą stawiać przed organizacjami coraz częściej wymagania co do stosowania coraz bardziej elastycznych rozwiązań organizacyjnych i szybkiego rozwoju kompetencyjnego.

Jednym z istotnych problemów rozwojowych stojących przed organizacjami proobronnymi jest proces profesjonalizacji ich działalności, co obecnie dla szerego odsetka organizacji stanowi wręcz tzw. szklany sufit zdolności rozwojowych [7]. W miarę wzrostu skali działania oraz rozszerzania zakresu współpracy z instytucjami publicznymi, w tym szczególnie w zakresie profesjonalnej realizacji zadań publicznych, które są głównym motorem napędowym rozwoju i pozyskiwania narzędzi przez organizacje trzeciego sektora, pojawia się potrzeba wprowadzania bardziej sformalizowanych procedur zarządzania, standaryzacji działań szkoleniowych oraz rozwijania kompetencji organizacyjnych kadry [2, 7]. Proces ten bywa trudny do realizacji w organizacjach opartych w dużej mierze na działalności społecznej. Nadmierna formalizacja może prowadzić do ograniczenia spontaniczności działań i zmniejszenia zaangażowania członków, natomiast zbyt niski poziom formalizacji utrudnia budowanie stabilnych struktur organizacyjnych oraz współpracę z instytucjami państwowymi. W rezultacie zarządzanie organizacjami proobronnymi wymaga poszukiwania równowagi pomiędzy profesjonalizacją działań, zachowaniem obywatelskiego i ochotniczego charakteru tych struktur, z jednoczesną budową i utrzymaniem systemu skutecznego zdobywania, przechowywania i przekazywania kompetencji, nie ulegającemu ciągłej rotacji kadry.

6.2. Stabilność finansowa

Kolejnym kamieniem milowym rozwoju instytucjonalnego w obrębie sektora proobronnego w Polsce jest zapewnienie stabilności finansowej organizacji. Podobnie jak wiele innych podmiotów trzeciego sektora, organizacje proobronne funkcjonują w warunkach ograniczonych i często niestabilnych źródeł finansowania [2]. Ich działalność opiera się zazwyczaj na zróżnicowanych źródłach środków finansowych, takich jak dotacje publiczne, projekty grantowe, składki członkowskie czy wsparcie instytucjonalne. Tego rodzaju model finansowania zwiększa elastyczność organizacji, jednak jednocześnie wiąże się z ryzykiem niestabilności finansowej oraz uzależnienia od zewnętrznych programów wsparcia. W praktyce

oznacza to konieczność rozwijania kompetencji związanych z zarządzaniem projektami, pozyskiwaniem środków finansowych oraz planowaniem strategicznym. Zarządzanie zasobami finansowymi staje się w tym kontekście jednym z kluczowych elementów trwałości organizacji.

Z przeprowadzonej analizy funkcjonowania współczesnych polskich organizacji proobronnych wynika, że zdolności instytucjonalne do pracy z partnerami na poziomie zapewniającym stabilne finansowanie rozwoju w zakresie przynajmniej części planowanych działań obecnie posiada jedynie 50% z nich, tj.: stowarzyszenie Jednostka Strzelecka 4051 im. gen. broni W. Andersa, Fundacja na Rzecz Obronności i Bezpieczeństwa Kraju „Combat Alert”, stowarzyszenie Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego – JS 1001 im. gen. dyw. Janusza Głuchowskiego, stowarzyszenie Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego oraz stowarzyszenie Liga Obrony Kraju. Pozostałe organizacje funkcjonują w dużej mierze w sposób formalny i wizerunkowy na podstawie oddolnego finansowania w postaci składek, darowizn lub nieregularnego uczestnictwa w przedsięwzięciach grantowych****.

6.3. Standaryzacja procesu szkoleniowego

Jednym z poważniejszych problemów menedżerskich w organizacjach proobronnych pozostaje standaryzacja procesu szkoleniowego. Z jednej strony działalność szkoleniowa jest prowadzona w różnych regionach kraju, przy znacznej autonomii jednostek terenowych, co sprzyja dostosowaniu treści do lokalnych warunków i potrzeb. Z drugiej strony wymóg współpracy z instytucjami państwowymi oraz konieczność zapewnienia wysokiego i porównywalnego poziomu kompetencji uczestników nakładają obowiązek utrzymywania jednolitych standardów szkoleniowych. W praktyce oznacza to potrzebę opracowania usystematyzowanych programów szkoleniowych, wdrożenia systemów certyfikacji instruktorów oraz mechanizmów kontroli jakości i ewaluacji prowadzonych zajęć [18]. Wyzwanie to nabiera szczególnej ostrości w organizacjach opartych na woltariacie, gdzie kadra instruktorska działa w większości społecznie, a poziom doświadczenia i kompetencji w poszczególnych jednostkach terenowych jest zróżnicowany. Dodatkowo znaczna dynamika środowiska wiedzy wojskowej, operacyjnej i taktycznej, wywołana szybkimi zmianami geopolitycznymi w otoczeniu międzynarodowym, a co za tym idzie zmianami technologicznymi, doktrynalnymi i koncepcyjnymi (wojna na Ukrainie, ewolucja zagrożeń hybrydowych), wymusza ciągle aktualizowanie programów szkoleniowych i scenariuszy ćwiczeń. Część organizacji wykazuje ograniczone zdolności instytucjonalne oraz percepcyjne, co utrudnia szybkie rozpoznawanie i wdrażanie tych zmian, skutkując nierównomiernym poziomem aktualności treści szkoleniowych. Jednocześnie istnieją w tym

**** Własna analiza autora przeprowadzona w latach 2024-2026, obejmująca obserwację uczestniczącą, analizę materiałów audiowizualnych, komunikatów organizacji, źródeł finansowania oraz ich zdolności instytucjonalnych.

sektorze podmioty, które skutecznie radzą sobie z tym wyzwaniem: na bieżąco modyfikują plany i zadania szkoleniowe, włączając nowe elementy oparte na aktualnych doświadczeniach operacyjnych, a także aktywnie współpracują z partnerami zagranicznymi (organizacje proobronne z Ukrainy, Litwy, krajów bałtyckich, a także struktury sojusznicze NATO), wymieniając wiedzę, dobre praktyki oraz materiały szkoleniowe. Ta dychotomia wskazuje, że skuteczność standaryzacji zależy nie tylko od wewnętrznych mechanizmów organizacji, lecz także od jej zdolności do uczenia się organizacyjnego i otwartości na transfer wiedzy z otoczenia zewnętrznego.

Na czas przeprowadzania analizy zidentyfikowano zdolności do dynamicznego dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia u 30% organizacji****. Czy ten odsetek ulegnie poprawie i czy przełoży się to realnie na podniesienie odporności społecznej lub wyporności rezerw osobowych? Odpowiedzi na te pytania przyniosą najbliższe lata.

6.4. Koordynacja działań w strukturach rozproszonych

Ostatnim istotnym wyzwaniem zarządczym w organizacjach proobronnych jest koordynacja działań w strukturach rozproszonych terytorialnie. Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego, Fundacja „Combat Alert”, Związek Strzelecki „Strzelec” Organizacja Społeczno-Wychowawcza oraz Liga Obrony Kraju funkcjonują w skoordynowany sposób ponadregionalnie, pozostałe organizacje prowadzą głównie działalność lokalnie. Oznacza to, że sektor proobronny w Polsce jest w znacznym stopniu zatomizowany. Tylko 40% tych organizacji funkcjonuje w formie sieci lokalnych, regionalnych lub ponadregionalnych (oddziałów terenowych, jednostek strzeleckich czy grup specjalistycznych), działających w różnych regionach kraju. Taki model umożliwi rozwój oddolnych inicjatyw, szybkie reagowanie na lokalne potrzeby (np. akcje edukacyjne, ćwiczenia terenowe, wsparcie społeczności w sytuacjach kryzysowych) oraz lepsze dopasowanie aktywności do specyfiki danego obszaru (demografia, zagrożenia naturalne, infrastruktura). Jednocześnie rozproszenie przestrzenne znacząco utrudnia utrzymanie spójności organizacyjnej – zarówno pod względem jednolitości standardów, jak i kierunku strategicznego [12]. Przyczyny takiego stanu rzeczy i ich wpływ na realizację zadań przez organizacje proobronne stanowią ciekawy, nierozpoznany problem badawczy.

Dla kadry i członków organizacji oznacza to konieczność świadomego rozwijania mechanizmów komunikacji wewnętrznej (kanały pionowe i poziome, np. systemy telekonferencji, grupy komunikacyjne, regularne raportowanie), systemów wymiany wiedzy (bazy dobrych praktyk, szkolenia centralne dla instruktorów, synchroniczne lub asynchroniczne platformy e-learningowe) oraz narzędzi

**** Własna analiza autora przeprowadzona w latach 2024-2026, obejmująca obserwację uczestniczącą, analizę materiałów audiowizualnych, komunikatów organizacji, źródeł finansowania oraz ich zdolności instytucjonalnych.

koordynacji działań między jednostkami, jak np. wspólne kalendarze wydarzeń, procedury standaryzacji ćwiczeń, systemy certyfikacji kompetencji. Szczególnego znaczenia nabierają tutaj kompetencje przywódcze i menedżerskie kadry kierowniczej na szczeblu centralnym i regionalnym oraz zdolność kadry do inspirowania, mediowania konfliktów interesów lokalnych oraz budowania wspólnej tożsamości organizacyjnej, opierając się na wspólnych wartościach, symbolach, narracji „my jako jedna struktura”. Bez silnego przywództwa i poczucia przynależności rozproszone jednostki mogą stopniowo dryfować w kierunku autonomicznych „wysp”, co osłabia potencjał całej organizacji*****.

7. Podsumowanie

Niniejsza analiza pozwala spojrzeć na organizacje proobronne działające we współczesnej Polsce jako na szczególny typ podmiotów organizacyjnych. Ich charakter w wielu aspektach wykracza poza klasyczne kategorie organizacji pozarządowych. W praktyce funkcjonują one na styku kilku różnych porządków instytucjonalnych. Działalność tych organizacji rozwija się równocześnie w trzech obszarach: społeczeństwa obywatelskiego, systemu bezpieczeństwa państwa oraz struktur wolontariackich. Z tego względu można je najtrafniej określić jako organizacje hybrydowe, ponieważ łączą one elementy oddolnej inicjatywy obywatelskiej, działalności szkoleniowej o coraz bardziej profesjonalnym charakterze oraz, w pewnym zakresie, wzorce organizacyjne znane z instytucji mundurowych.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu organizacje proobronne wyróżniają się kilkoma cechami, które nadają im odrębny charakter. W wielu przypadkach funkcjonują w układzie przypominającym model hierarchiczno-sieciowy. Na poziomie centralnym określone są ogólne kierunki działania, standardy szkoleniowe i ramy organizacyjne. Jednocześnie znaczna część aktywności praktycznej, edukacyjnej i szkoleniowej jest realizowana przez jednostki terenowe, które dysponują znaczną autonomią w dostosowywaniu działań do lokalnych warunków. Istotnym elementem funkcjonowania tych organizacji jest także oparcie ich działalności w dużej mierze na pracy ochotniczej. Oznacza to konieczność stosowania innych mechanizmów motywacyjnych niż w organizacjach opartych na relacji zatrudnienia. W większym stopniu znaczenie zyskują czynniki takie jak identyfikacja z misją organizacji, poczucie wspólnoty oraz przekonanie o sensie podejmowanych działań.

Organizacje proobronne funkcjonują również w rozbudowanej sieci relacji instytucjonalnych. Obejmuje ona zarówno instytucje państwowe – w szczególności Ministerstwo Obrony Narodowej, Wojska Obrony Terytorialnej czy Wojskowe

***** Własna analiza autora przeprowadzona w latach 2024-2026, obejmująca obserwację uczestniczącą, analizę materiałów audiowizualnych, komunikatów organizacji, źródeł finansowania oraz ich zdolności instytucjonalnych.

Centra Rekrutacji, jak i samorządy, szkoły, uczelnie oraz inne podmioty społeczne i gospodarcze.

Przeprowadzona analiza wskazuje jednocześnie na kilka istotnych wyzwań zarządczych, z którymi sektor organizacji proobronnych będzie musiał się mierzyć w najbliższych latach. Należą do nich przede wszystkim stopniowa profesjonalizacja działalności przy zachowaniu jej obywatelskiego charakteru, zapewnienie bardziej stabilnych źródeł finansowania, utrzymanie jednolitego poziomu szkolenia oraz podtrzymywanie motywacji i zaangażowania członków. Te spodziewane trudności wynikają w dużej mierze z samej nieewoluującej dotychczas zanadto natury organizacji proobronnych. Ich funkcjonowanie wymaga bowiem ciągłego równoważenia dwóch porządków: swobody i kreatywności oddolnej aktywności obywatelskiej z jednej strony oraz wymogów jakości, bezpieczeństwa i przewidywalności oczekiwanych przez instytucjonalnych partnerów z drugiej.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu organizacje proobronne stanowią interesujący i wciąż stosunkowo słabo rozpoznany obszar badań. Łączą one cechy organizacji pozarządowych, struktur wolontariackich, podmiotów współpracujących z sektorem publicznym w obszarze bezpieczeństwa oraz niekiedy podmiotów gospodarczych. Analiza ich funkcjonowania może poszerzyć wiedzę zarówno na temat organizacji hybrydowych, jak i zarządzania wolontariatem w środowisku silnie opartym na wartościach i poczuciu misji.

Przedstawione wnioski mają charakter wstępny i eksploracyjny. W dalszych badaniach zasadne wydaje się wykorzystanie szerszego zestawu metod badawczych. Mogłyby one obejmować między innymi wywiady pogłębione z liderami organizacji, analizy porównawcze różnych modeli funkcjonowania tych podmiotów czy badania ilościowe dotyczące struktury członkostwa, rotacji kadry oraz efektywności zarządzania. Cennym kierunkiem dalszych analiz mogą być również studia komparatywne. Porównanie funkcjonowania organizacji proobronnych w różnych państwach europejskich – takich jak Polska, kraje bałtyckie, Ukraina, Wielka Brytania czy państwa skandynawskie – pozwoliłoby lepiej zrozumieć ich rolę w systemach bezpieczeństwa współczesnych demokracji.

Podsumowując, organizacje proobronne stanowią istotny element współczesnego krajobrazu instytucjonalnego Polski. Ich działalność rozwija się na styku społeczeństwa obywatelskiego i systemu bezpieczeństwa państwa. Złożoność ich struktury oraz specyfika procesów zarządczych sprawiają, że są one interesującym i perspektywnym obiektem badań w naukach o zarządzaniu.

Literatura

- [1] Abasilim U.D., Exploring the concept of leadership. Humanities and Social Sciences, 2024, 31(1), 7-32. <https://doi.org/10.7862/rz.2024.hss.01>.
- [2] Bogacz-Wojtanowska E., Wrona S., Zarządzanie organizacjami pozarządowymi, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego 2016.

- [3] Fundacja na Rzecz Obronności i Bezpieczeństwa Kraju „Combat Alert” (n.d.) Relacje ze szkoleń i spotkań [Materiały online] (dostęp: 05.03.2026).
- [4] Gliński P., Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego? Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN, 2006.
- [5] Goranczewski B., Szeliga-Kowalczyk A., Klient wewnętrzny a kultura organizacyjna. *Humanities and Social Sciences*, 2017, 22(1), s. 45-60. <https://doi.org/10.7862/rz.2017.hss.3>.
- [6] Kaczmarek B., Badanie kompetencji przywódczych w organizacjach pozarządowych. Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, 2024, https://niw.gov.pl/wp-content/uploads/2024/06/Badanie_kompetencji_przywodczych.pdf (dostęp: 06.03.2026).
- [7] Kożuch B., Zarządzanie organizacjami pozarządowymi, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.
- [8] Krause E., Dyscyplina w wychowaniu – kategoria zapomniana? Repozytorium UKW, 2008, <https://repozytorium.ukw.edu.pl/bitstream/handle/item/3837/Dyscyplina%20w%20wychowaniu%20kategoria%20zapomniana.pdf> (dostęp: 06.03.2026).
- [9] Kurzydłowska A., Leadership in project management. *Humanities and Social Sciences*, 2016, 23(2), 103-112. <https://doi.org/10.7862/rz.2016.hss.22>.
- [10] Liga Obrony Kraju (n.d.). Statut (dostęp: 04.03.2026).
- [11] Ministerstwo Obrony Narodowej (n.d.). Partnerskie umowy proobronne. <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/partnerskie-umowy-proobronne> (dostęp: 05.03.2026).
- [12] Powell W.W., Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 1990 12, 295-336.
- [13] Soloch P., Dryblak Ł., Żurawski vel Grajewski P., Organizacje proobronne w systemie bezpieczeństwa narodowego, Instytut Sobieskiego, Warszawa 2016, <https://sobieski.org.pl/wp-content/uploads/2018/08/Soloch-Dryblak-%C5%BBurawski-Organizacje-proobronne-PDF.pdf> (dostęp: 09.03.2026).
- [14] Tomaszewska N., Organizacje proobronne w polskim systemie prawnym – stan obecny i perspektywy. *Analiza politologiczna i prawna, Ante Portas – Studia nad Bezpieczeństwem*, 1(8), 2017, s. 117-130.
- [15] Ustawa z dnia 11 marca 2022 r. o obronie Ojczyzny Dz.U. 2022 poz. 655, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220000655> (dostęp: 04.03.2026).
- [16] Zielińska A., Zarządzanie personelem w organizacjach pozarządowych z Polski południowo-wschodniej, *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing*, 2012, 19(3), s. 233-242.
- [17] Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego (n.d.). Deklaracja ideowa (dostęp: 04.03.2026).
- [18] Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego (n.d.). Plan szkolenia [Dokument wewnętrzny] (dostęp: 04.03.2026).
- [19] Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego (n.d.). Regulamin ogólny (dostęp: 06.03.2026).
- [20] Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego (n.d.). Regulamin stopni. (dostęp: 04.03.2026).

- [21] Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego (n.d.). Rota przyrzeczenia strzeleckiego (dostęp: 06.03.2026).
- [22] Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego (n.d.). Statut (dostęp: 04.03.2026).
- [23] Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego (2023). Regulamin mundurowy [Dokument wewnętrzny] (dostęp: 04.03.2026).
- [24] Związek Strzelecki „Strzelec” Organizacja Społeczno-Wychowawcza (n.d.). Statut. (dostęp: 04.03.2026).
- [25] Związek Strzelecki „Strzelec” Organizacja Społeczno-Wychowawcza (n.d.). Relacje ze szkoleń i spotkań [Materiały online] (dostęp: 05.03.2026).
- [26] Związek Strzelecki „Strzelec” Józefa Piłsudskiego (n.d.). Relacje ze szkoleń i spotkań [Materiały online] (dostęp: 03.03.2026).
- [27] Związek Strzelecki „Strzelec” Organizacja Społeczno-Wychowawcza (n.d.) Regulaminy (dostęp: 06.03.2026).

ROZDZIAŁ XIV

Wieloaspektowy model radzenia sobie ze stresem. Krótkie wprowadzenie

(Ryszard KLAMUT*)

1. Doświadczenie stresu

W literaturze naukowej, a także w zasobach internetowych można znaleźć wiele źródeł opisujących problematykę stresu oraz sposoby, dzięki którym można skutecznie sobie z nim radzić. Ciągłe jednak warto poszukiwać nowych ujęć rozpoznanej już wiedzy i tworzyć modele, które pozwalają lepiej tę wiedzę rozumieć i nią zarządzać. Często dopiero wtedy może służyć odbiorcy, który chce lub potrzebuje z niej skorzystać.

Powszechnie, klasycznie, przyjmuje się trzy sposoby definiowania zjawiska stresu [4, s. 702]. Pierwsze ujmuje stres jako bodziec, jako jakikolwiek czynnik, który wywołuje obciążające doświadczenie, charakteryzujące się nieprzyjemnymi, trudnymi emocjami. Aktualnie ten rodzaj rozumienia stresu jest określany terminem stresor – jakikolwiek czynnik uruchamiający doświadczenie stresu [4, s. 703].

Drugi sposób rozumienia stresu traktuje go jako reakcję na sytuację trudną. Stresem w tym znaczeniu jest więc wszystko to, co ujawnia się jako efekt zadziałania stresora, jako sposób reagowania organizmu w sytuacji przekraczającej stan równowagi wewnętrznej. Jest to klasyczne ujęcie stresu, przyjęte przez prekursora badań nad stresem Hansa Selyego [15]. To także najbardziej popularne rozumienie stresu: doświadczanie trudnych, negatywnych emocji uruchamiających się w organizmie jako efekt wybitcia z równowagi wewnętrznej.

Trzeci, najbardziej współczesny sposób definiowania stresu, traktuje go jako relację między wyposażeniem organizmu a sytuacją trudną. W doświadczaniu stresu są istotne dwa aspekty: siła i charakterystyka stresora oraz możliwości osoby – zasoby mające znaczenie w kontekście zmagania się ze stresorem. Od wielkości obu aspektów zależy poziom obciążenia doświadczanym stresem – tak definiują stres autorzy jednej z najbardziej znanych teorii stresu Richard Lazarus i Susan Folkman [7].

Najczęściej stres jest traktowany jako negatywne, obciążające doświadczenie. Jednakże jako naturalna reakcja organizmu w swojej istocie nie może mieć charakteru szkodliwego. Posiada określone znaczenie funkcjonalne. Jest traktowany

* dr Ryszard Klamut, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: rklamut@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0001-8087-0935

jako stan napięcia, pobudzenia energetycznego, uruchamiającego mobilizację do większego zaangażowania w działanie, w celu zmiany niekorzystnej sytuacji, w jakiej człowiek się znalazł [9]. Lazarus i Folkman wskazują więc, że radzenie sobie ze stresem uruchamia się od momentu zderzenia z przeszkodą, wejścia w sytuację trudną [7]. Selye odróżnił stres dobry od stresu złego [15]. Podstawowa różnica dotyczy poziomu pobudzenia, który jest efektem oceny poznawczej sytuacji. Zależności między poziomem pobudzenia/napięcia motywacyjnego a efektywnością działania opisali Yerkes i Dodson już w 1908 roku [17]. Zależności te są znane jako prawa Yerkesa-Dodsona.

Stres staje się obciążeniem, gdy poziom mobilizacji organizmu przekracza poziom optymalny. Poniżej optimum stres spełnia swoją podstawową rolę – mobilizacji podnoszącej efektywność. Jednak poziom optymalny ma charakter subiektywny i zależy od wielu czynników, między innymi predyspozycji osobowościowych, różnego rodzaju wyuczonych przystosowań, jak obraz siebie czy samoocena, oraz specyficznych przekonań dotyczących własnej osoby, a także oceny sytuacji stresowej [11]. Obciążenie, które generuje doświadczenie stresu, uruchamia proces radzenia sobie z nim.

2. Radzenie sobie ze stresem w kontekście innych pojęć podobnych

Przyjmuje się najczęściej, że radzenie sobie ze stresem to stale zmieniający się zespół reakcji organizmu człowieka lub świadomych działań nastawionych na uniknięcie, zlikwidowanie lub zmniejszenie obciążenia będącego efektem zaistnienia stresora. Jest to więc zróżnicowany zbiór wysiłków podejmowanych w celu poradzenia sobie z sytuacją trudną. Ma charakter dynamicznego procesu, więc zmienia się w czasie i można w nim wyróżniać określone etapy, nie jest czynnością jednorazową i jednorodną [5, s. 480-481; 7, 16].

Obok radzenia sobie ze stresem istnieje odporność na stres. Jest to zespół właściwości stanowiący potencjał osoby, pozwalający unikać stresorów i podejmować skuteczne działania pomimo obciążeń, jakie oddziałują na osobę w sytuacji stresowej [4, s. 687]. Odporność na stres obejmuje także właściwości biologiczne, jak określone wyposażenie genetyczne czy dobre zdrowie. Poziom biologiczny stanowi bowiem istotny fundament dla zdrowia psychicznego i jakości życia [16]. Po części odporność ma charakter stały, a po części zmienny: może się wyczerpywać i może być budowana czy uzupełniana. Jest to istotny obszar zasobów, z których człowiek korzysta (świadomie lub nie) w okolicznościach większego zapotrzebowania energetycznego, podejmując proces radzenia sobie ze stresem [4, s. 687].

Cokolwiek człowiek robi w warunkach przeżywanego stresu, czy nieświadomie, czy też świadomie, mieści się w procesie radzenia sobie [5, s. 480-481]. Jednak charakter tych działań, a także ich efektywność może być zróżnicowana.

Zależy od wybranych i zastosowanych strategii, mechanizmów obronnych i technik radzenia sobie.

Strategie radzenia sobie ze stresem to świadome, zróżnicowane poznawcze i behawioralne wysiłki czy formy zachowania, służące przywróceniu równowagi psychicznej. Obejmują zarówno działania ukierunkowane na rozwiązanie problemu, jak i regulację emocji [5, s. 480-481;14]. Mechanizmy obronne są działaniami organizmu, najczęściej nieświadomymi, których celem jest obniżenie subiektywnie przeżywanego niepokoju. Nie rozwiązują problemu, a przynoszą do różną poprawę stanu osoby doświadczającej stresu [13]. Techniki zaś to także rodzaj działań, ale najbardziej konkretnych, dostosowanych do specyficznych okoliczności i wymagań, np. techniki kontrolowania oddechu mogą być stosowane w ramach strategii nastawionych na obniżenie intensywności emocji.

Aktualnie zdarza się, że radzenie sobie ze stresem bywa sprowadzane do perspektywy posiadania określonego zbioru technik. Jednak koncentrowanie się na samych technikach jest niewystarczające ze względu na złożoność i niepowtarzalność sytuacji zewnętrznych oraz doświadczeń jednostki. Do efektywnego ich zastosowania potrzebna jest właściwa diagnoza sytuacji i dostosowanie odpowiednich technik z uwzględnieniem dynamiki zmian w procesie doświadczania stresu.

Ogromna złożoność zjawiska radzenia sobie ze stresem wymaga uporządkowania dla lepszego rozumienia oraz większej możliwości zarządzania nim. Jest to możliwe poprzez wyróżnienie określonych kryteriów pozwalających opisać odrębne perspektywy. Dalej zostaną zaprezentowane (i scharakteryzowane pokrótce) te, które pozwalają precyzyjniej i bardziej całościowo opisać proces radzenia sobie i które budują modelowe ujęcie analizowanego procesu.

3. Radzenie sobie w różnych perspektywach

3.1. Subiektywne rozumienie: proces czy efektywność

Wielu autorów w opisie zjawiska radzenia sobie ze stresem zwracało uwagę na różne kategorie treściowe bądź formalne [3, 6, 7, 16]. Prezentowany w tekście model uwzględnia siedem perspektyw bazujących na różnych kategoriach:

Podstawowe subiektywne rozumienie zjawiska radzenia sobie ze stresem może być dwojakie: uruchamianie określonego procesu zmagania się czy przeciwdziałania obciążeniom lub charakteryzowanie się określonym poziomem efektywności w zakresie radzenia sobie. Sposób rozumienia jest widoczny w odpowiedzi na pytanie: „Czy radzę sobie ze stresem?” Odpowiedzi oczywiście mogą rozłożyć się na kontinuum od „nie radzę sobie wcale” do „radzę sobie świetnie”. Ale co one tak naprawdę oznaczają? Radzić sobie w znaczeniu procesu, to znaczy: uruchamiać działania dostosowane do miejsca i czasu. Rozumiejąc w taki sposób i logicznie wnioskując, oczywiste jest, że człowiek radzi sobie, bo jego organizm uruchomił ten proces [7]. Natomiast przyjęcie rozumienia radzenia sobie w znaczeniu

efektywności skutkuje tworzeniem oceny, jak skuteczne są podejmowane działania. Kwestia efektywności radzenia sobie jest jednak na tyle złożona, że jej poziom jest zawsze niższy od optymalnego, a najczęściej także od oczekiwanego przez człowieka doświadczającego stresu i często ocena jest raczej niska. Następnie zaś niska ocena efektywności radzenia sobie staje się powodem tworzenia negatywnej samooceny, co znowu zmniejsza zasoby do działania.

Subiektywne rozumienie zjawisk ma istotne znaczenie, bowiem to ono stanowi podstawę do wartościowania siebie i świata, a w efekcie podejmowania określonych działań (zgodnych z własnymi przekonaniem, a nie z obiektywnymi faktami).

3.2. Funkcje radzenia sobie: samoregulacja emocji i rozwiązywanie problemu

Ta perspektywa dotyczy podstawowego zróżnicowania kierunku działań. Proces radzenia sobie ma dwie podstawowe funkcje: rozwiązywanie problemu i samoregulacja emocji [3, s. 67]. W procesie radzenia sobie ze stresem człowiek potrzebuje rozwiązać trudną sytuację, która pojawiła się na drodze realizacji ważnych celów. Punktem wyjścia w radzeniu sobie, skoncentrowanym na problemie, jest poznawcze określenie przeszkody i znalezienie sposobów na poradzenie sobie, by następnie podjąć określone działania nastawione na zmianę sytuacji stresowej.

Jednocześnie sytuacja trudna, dla przykładu pojawienie się przeszkody w realizacji celu (np. odmowa przez kontrahenta) czy trudności do pokonania (np. korek na drodze powodujący potencjalne spóźnienie na ważne spotkanie), powoduje podniesienie poziomu intensywności przeżywanych emocji. Istotne znaczenie odgrywa więc także radzenie sobie skoncentrowane na regulacji (zmniejszeniu bądź wyeliminowaniu) negatywnych, często zbyt intensywnych (obezwładniających) emocji [1, s. 234]. Znaczące w kontekście efektywności radzenia sobie jest poszerzanie swojej wiedzy dotyczącej roli emocji w funkcjonowaniu człowieka i sposobów zarządzania emocjami. Emocje jako rodzaj informacji o znaczeniu zdarzeń dla człowieka mogą dostarczać istotnych danych do bardziej adekwatnego rozumienia siebie i odnoszenia się do sytuacji stresowych. Dostarczają one także energii do działania, co w kontekście radzenia sobie ze stresem również jest istotne [8, s. 393]. Obie te funkcje są realizowane w procesie radzenia sobie poprzez zespół różnych strategii, dodatkowo mogących się zmieniać w trakcie procesu.

Do wskazanych funkcji Susan Folkman dodała trzecią – radzenie sobie skoncentrowane na znaczeniu. Funkcja ta polega na przewartościowaniu sytuacji stresowej poprzez nadanie jej nowej, bardziej zdystansowanej interpretacji w powiązaniu z emocjami pozytywnymi, co niejednokrotnie pomaga obniżyć poziom przeżywanych emocji oraz rozwiązać problem [4, s. 717].

3.3. Obszary radzenia sobie: poznawczy, emocjonalny, behawioralny

Wyróżnione podstawowe funkcje radzenia sobie mogą być realizowane w różnych obszarach ludzkiej aktywności. Człowiek ma do dyspozycji trzy podstawowe sposoby odnoszenia się do siebie i świata: myślenie (poznawcze interpretowanie świata), wartościowanie (oparte na odczuwanych emocjach) oraz podejmowanie konkretnych zachowań [10]. Strategie radzenia sobie są często kojarzone z zachowaniem, jednakże znaczenie mają także pozostałe sposoby tworzenia relacji ze światem. W rozwiązywaniu problemu czy nadawaniu znaczenia przeżywanym sytuacjom trudnym istotną rolę odgrywa analiza poznawcza i poszukiwanie najkorzystniejszego sposobu zdefiniowania sytuacji. Subiektywne zdefiniowanie sytuacji uruchamia emocje, które mogą być sprzymierzeńcami (emocje dodają energii do działania) lub mogą stanowić obciążenie [8, s. 393]. W wielu sytuacjach, w celu zmniejszenia obciążenia stresem, wystarczająca jest zmiana perspektywy widzenia/zdefiniowania sytuacji („nie muszę być najlepszy, ale chcę wykonać moje zadanie tak dobrze, jak to jest możliwe”) bez podejmowania konkretnych zachowań. W innych zaś, zachowania są niezbędne (napisać projekt, przyspieszyć kroku, by zdążyć na spotkanie).

Emocje są mocno powiązane z myślami. Za emocją stoi myśl, przekonanie o sobie, o zdarzeniu. Ten związek nie jest jednak często poddawany refleksji, chociaż jest możliwe, by go sobie uświadamiać. Jeśli w perspektywie refleksji człowiek zatrzyma się w reagowaniu i zastanowi nad kierunkiem reagowania, może przejąć kontrolę nad własną aktywnością i wybierać takie działania, które stają się bardziej efektywne. Ten proces opisał Albert Ellis w modelu racjonalno-emotywnym [1, s. 235]. Człowiek, zatrzymując się w reagowaniu i stawiając pytanie o znaczenie sytuacji, wykorzystuje odkryty przez Ellisa fakt, że reakcja nie jest efektem zaistnienia bodźca, ale poznawczej interpretacji – myśli, jaka w danym momencie uruchamia się w umyśle. I to ona powoduje reakcję. W automatycznym reagowaniu ten proces przebiega bardzo szybko. W efekcie wydaje się, że przyczyną reakcji jest bodziec (np. stresor). Jednak dostrzeżenie, że to interpretacja bodźca (a nie sam bodziec) uruchamia reakcję, pozwala przejąć kontrolę nad sytuacją, także nad sytuacją trudną, nad doświadczaniem stresu i radzeniem sobie z nim. Automatycznie interpretacja bodźca przebiega bez intencji i bez świadomości, zgodnie z mechanizmami reagowania. Człowiek jest w stanie oderwać się od pierwotnej interpretacji (np. o zagrożeniu) i na poziomie refleksji zbudować taką, która będzie bardziej korzystna.

Dla przykładu, jeśli pracownik zaczyna odczuwać niepokój, gdy odebrał informację o tym, by stawić się na rozmowę, to nie dlatego, że szef zadzwonił, ale dlatego, że pomyślał sobie, że szef chce go ukarać. Równie dobrze może go przecież chcieć nagrodzić, ale taka możliwość z jakichś powodów nie przyszła pracownikowi do głowy. Dostrzeżenie znaczenia interpretacji (sposobu myślenia) w procesie zachowania pozwala przejmować świadomie kontrolę nad działaniem

poprzez zmianę myślenia, a w efekcie zmianę uruchamianych emocji. Ma to znaczenie zwłaszcza w sytuacjach trudnych. Nie musi to być jednak łatwe, co pokazuje fragment z rozmowy z Kamilem Stochem:

Dziennikarz: *Był moment, kiedy pomyślałeś: „Kurde, może to podium już nie dla mnie?”*

Kamil Stoch: *No pewnie! Oczywiście, że takie myśli przychodzą. Staram się nauczyć, żeby się przy takiej myśli nie zatrzymywać, a pozwolić jej przelecieć przez głowę tak, jak tysiącom czy milionom innych. Niech one sobie będą, ale nie szkodzą.*

Dziennikarz: *Trudna sztuka, bo są myśli, które przelatują i znikają, ale i takie, które mają w sobie haczyk i się przyczepiają.*

Kamil Stoch: *Sztuka polega na tym, żeby się nauczyć ich pozbyć. Na najwyższym poziomie tym też się wygrywa zawody [12].*

Obszary radzenia sobie współlistnieją ze sobą, lecz w perspektywie teoretycznej ich odróżnienie może być pomocne w przejmowaniu kontroli poznawczej i świadomym zarządzaniu procesem radzenia sobie.

3.4. Poziomy radzenia sobie: mechanizmy i refleksja

Kluczowe kryterium różnicujące zjawisko radzenia sobie dotyczy poziomu zaangażowania. Ma ono także istotne znaczenie w zróżnicowaniu efektywności radzenia sobie. Ludzie przetwarzają informacje za pomocą dwóch systemów: doświadczeniowego oraz racjonalnego. System doświadczeniowy jest charakterystyczny dla intuicyjnego i emocjonalnego reagowania człowieka na bodźce, stresory. Jest to działanie automatyczne, bezrefleksyjne, oparte na wytworzonych w organizmie mechanizmach. Człowiek ma jednak także do dyspozycji system racjonalny, oparty na refleksji, intencjonalnym przetwarzaniu istotnych informacji. System doświadczeniowy jest szybszy i „bezkosztowy”, nastawiony na minimalizowanie nieprzyjemnych stanów emocjonalnych, a maksymalizację przyjemności. Jest to naturalny sposób funkcjonowania organizmu. System refleksyjny bazuje zaś na logicznych, świadomych procesach przetwarzania informacji [2]. To podstawowe rozróżnienie poziomów funkcjonowania stanowi także kryterium różnicowania strategii radzenia sobie.

Działania oparte na mechanizmach mają charakter automatycznych reakcji, mechanizmów obronnych. Ich celem jest tak szybkie, jak to możliwe, obniżenie napięcia, niepokoju, niepewności. Działania oparte na refleksji natomiast są zespołem najlepszych dostępnych strategii radzenia sobie, wybranych po analizie sytuacji, w jakiej człowiek się znalazł, i analizie możliwości, jakimi dysponuje.

3.5. Czas uzyskania poprawy: natychmiast lub po jakimś czasie

Kolejne zróżnicowanie charakteryzujące radzenie sobie ze stresem dotyczy czasu uzyskania pozytywnej zmiany. Wiele działań skoncentrowanych jest na uzyskanie poprawy tak szybko po zadziałaniu stresora, jak to jest możliwe. Człowiek, jak każdy organizm żywy, jest zaprogramowany na minimalizowanie wydatkowania energii i minimalizowanie negatywnych stanów emocjonalnych [10, s. 30]. Podejmuje więc takie działania, które bazują na instynktach i popędach. Gdy ktoś czuje, że przegrywa, może wycofać się z gry, póki porażka nie będzie tak jednoznaczna. Żeby przestać się przejmować porażką, żeby zmniejszyć stres egzaminacyjny czy w pracy, wielu stosuje alkohol, narkotyki. Te strategie pomagają bardzo szybko. Jednak inną kwestią jest, czy to poprawa rzeczywista. Takie pytanie bywa nieistotne, gdy realne lub potencjalne cierpienie jest zbyt duże. Wtedy celem jest poprawa natychmiast. Człowiek jednak ma do dyspozycji także strategie, które z założenia są nastawione na późniejszy efekt. Żeby efektywnie działać podczas negocjacji w firmie, pracownik podejmuje trud lepszego przygotowania się do nich. I przez jakiś czas inwestuje wysiłek, by za jakiś czas zmierzyć się pozytywnie z sytuacją stresową.

3.6. Uzyskiwana efektywność: chwilowa (doraźna; w konkretnej sytuacji) i/lub na stałe (rozwiązując problem)

Na radzenie sobie można także spojrzeć w perspektywie efektywności. Zastosowane strategie przynoszą określone skutki. Mogą one być doraźne lub odsunięte w czasie. Gdy doskwiera cierpienie, duży niepokój, człowiek jest zmotywowany (często nieświadomie) do doraźnych działań. Często działania na „tu i teraz” pomagają chwilowo. Znaczenie ma jednak to, że pojawia się pozytywna zmiana. Alkohol, tabletki, agresja są realnymi strategiami radzenia sobie.

Jednakże w wielu sytuacjach człowiek wybiera strategie przynoszące efekt w przyszłości, ponieważ przynoszą one realną zmianę sytuacji. Można korzystać z translatora, ale można nauczyć się posługiwać językiem obcym, by nie był już obcym. Strategie doraźne pomagają zmniejszyć napięcie emocjonalne, jednak często nie są wystarczające, by zrealizować funkcje rozwiązania problemu – nie zmieniają bowiem niekorzystnej rzeczywistości. W nastawieniu na rozwiązanie problemu alkohol, tabletki czy agresja nie są już traktowane jako strategie radzenia sobie.

3.7. Czas podejmowanych strategii: przed zdarzeniem, w trakcie, po zdarzeniu

3.7.1. Radzenie sobie przed zdarzeniem: profilaktyka – budowanie zasobów

Ostatnia perspektywa przybliżająca rozumienie radzenia sobie pozwala także dostrzec, jak wiele obszarów ludzkiej aktywności ma związek z efektywnością radzenia sobie. Radzenie sobie jest procesem, trwa więc w czasie, ponieważ samo

doświadczanie stresu jest również rozciągnięte w czasie [4, s. 717]. Nie wszystkie stresory mają charakter nagły i zaskakujący. W większości sytuacji stresowych człowiek wie o obciążeniu, zanim dojdzie do zdarzenia centralnego w całym doświadczeniu oraz do skumulowania doświadczenia. W jakim stopniu jednak sobie uświadamia sytuację i w jakim stopniu chce się zmierzyć z trudnością, która będzie w przyszłości. Nawet jeśli trudność nie jest świadomie dostrzegana, to jest doświadczana. Z drugiej strony patrząc, trudność umiejscowiona w przyszłości daje czas na przygotowanie się do niej. Przyjmując kontekst doświadczania stresu w czasie, można zauważyć i zróżnicować etapy radzenia sobie. Wiele można zrobić przed zdarzeniem centralnym, inne strategie są istotne w sytuacji „sprawdzam”, inne jeszcze są do uruchomienia w czasie po zdarzeniu.

Każdy z tych etapów radzenia sobie jest przestrzenią na uruchomienie wielu działań uprzedzających, a także różnych strategii nastawionych na poradzenie sobie z konkretnymi wymaganiami przeżywania stresu w czasie.

Czas, jakim człowiek dysponuje przed pojawieniem się sytuacji trudnej, może stanowić potencjał do wykorzystania, by przygotować się do zmierzenia się z trudnym doświadczeniem. To czas budowania odporności, wiedzy i umiejętności. Można go więc traktować jako czas na profilaktykę stresu [16] czy budowanie zasobów.

Stevan Hobfoll wskazuje nawet, że gromadzenie i utrzymywanie zasobów to podstawowy cel ludzkiej aktywności [6]. Zasoby obejmują wszystko to, czym człowiek dysponuje i co ma wartość w kontekście podtrzymywania życia (prze-trwania) oraz poprawy jego jakości, ale także co może być wykorzystane wtedy, gdy człowiek mierzy się z wymaganiami przekraczającymi normalny poziom funkcjonowania. To jakiegokolwiek warunki (stała praca, dom), predyspozycje, umiejętności, kompetencje, energia, pieniądze, wiedza itp. Gromadzenie zasobów ma istotne znaczenie w perspektywie radzenia sobie ze stresem. Jedne zasoby pozwalają bardziej świadomie i na wyższym poziomie rozwiązywać problemy, inne są bezpośrednio związane z umiejętnościami radzenia sobie w trudnych sytuacjach, np. jak przygotować efektywną prezentację, jak w konkretnej stresowej sytuacji obniżyć poziom napięcia, czy jak zareagować podczas katastrofy autoprezentacyjnej (np. gdy podczas wejścia na scenę osoba przewróci się na schodach). Zdobycie użytecznej wiedzy jest podstawowe, lecz potrzebne są także umiejętności zastosowania odpowiedniej wiedzy w odpowiednim miejscu i w odpowiedni sposób.

Obszar zasobów użytecznych w procesie radzenia sobie ze stresem jest bardzo szeroki, warto go więc uporządkować. W skrócie można wyróżnić jego następujące elementy:

1. Dbanie o zdrowy styl życia:
 - wiedza o tym, co zdrowe,
 - odporność organizmu biologicznego, sen, odpoczynek, zdrowe jedzenie, sprawność fizyczną, równowaga pomiędzy istotnymi elementami życia: praca–rodzina, praca–odpoczynek.
2. Umiejętności, wiedza, kompetencje (budowanie możliwości efektywnego działania):
 - wiedza ogólna o świecie,
 - kompetencje zawodowe (twarde) – wiedza merytoryczna,
 - znajomość i stosowanie się do procedur (np. przepisy BHP, udzielanie pierwszej pomocy),
 - wiedza i umiejętności (co i jak robić skutecznie),
 - rozwijanie twórczości i twórcze rozwiązywanie problemów,
 - planowanie i organizacja czasu – techniki planowania i organizowania czasu,
 - znajomość strategii radzenia sobie (rozszerzanie zbioru możliwych działań w różnych obszarach, budowanie dostępności różnych strategii radzenia sobie).
3. Poznawanie siebie i wiedza o sobie:
 - poznawanie wyposażenia osobowościowego, swoich atutów i ograniczeń – obraz siebie i samoocena,
 - przekonania, system wartości, oczekiwania,
 - budowanie akceptacji siebie i zaufania do siebie,
 - budowanie zdrowych/rozwojowych przekonań i interpretacji, oczekiwań,
 - odkrywanie znaczeń własnych działań i sensu własnego życia,
 - przejmowanie inicjatywy w świadomym zarządzaniu sobą.
4. Kompetencje psychospołeczne:
 - samoświadomość emocji – istota emocji, ich znaczenie i miejsce w procesie radzenia sobie ze stresem (budowanie dystansu, przewidywalności),
 - umiejętność kontroli emocji, rozpoznawanie i rozumienie własnych emocji, niezaspokojonych potrzeb,
 - percepcja społeczna – jak człowiek postrzega i ocenia drugiego człowieka,
 - sztuka porozumiewania się,
 - umiejętności rozwiązywania konfliktów,
 - radzenie sobie z manipulacjami.
5. Budowanie wsparcia społecznego:
 - znalezienie przynajmniej jednej osoby, która może być wsparciem,
 - rozwijanie sfery duchowości, relacji z siłą wyższą, z Bogiem.

Każdy z wymienionych punktów można by rozwijać i omawiać, jednak może to stanowić przedmiot innej pracy.

3.7.2. Radzenie sobie w trakcie trudnej sytuacji:

strategie dystansowania się, obniżania intensywności emocji, relaksacji

Przeżywanie wprost sytuacji trudnej, przekraczającej swymi wymaganiami aktualne możliwości człowieka, jest istotą popularnego rozumienia doświadczenia stresu. To właśnie bycie „wewnątrz” obciążającego zdarzenia jest traktowane popularnie jako przeżywanie stresu. Człowiek stresuje się już przed zdarzeniem, także i po nim, jednakże to ten okres przeżywania stresu jest najbardziej obciążający emocjonalnie i istotne znaczenie odgrywają w nim techniki nastawione na obniżenie intensywności emocji obezwładniających. Będą one jednak do wykorzystania, gdy zostaną poznane i wyćwiczone w czasie przed zdarzeniem. Ten etap nie daje już czasu na naukę, a na wdrażanie najlepszych dostępnych rozwiązań. Wśród nich można wyróżnić:

- intencjonalną interpretację bodźców/sygnalów:
 - spostrzeganie i ocena sytuacji, w której człowiek się znajduje,
 - rozpoznanie możliwości i dostosowanie własnego działania do diagnozy sytuacji,
- analizę myśli (monologu wewnętrznego):
 - zlokalizowanie myśli irracjonalnych i negatywnych przekonań,
 - rozbrajanie ich i zastępowanie pozytywnymi interpretacjami,
- strategie radzenia sobie z emocjami obezwładniającymi (np. techniki oddechowe, relaksacja),
- świadome uruchamianie zasobów (np. poczucie pewności siebie).

3.7.3. Radzenie sobie w trakcie trudnej sytuacji: relaks i analiza doświadczenia

Niezwykle cennym czasem, z punktu widzenia efektywności radzenia sobie, jest czas po zdarzeniu stresowym, gdy obciążenia minęły i intensywne emocje opadły, a człowiek wraca do warunków równowagi wewnętrznej. Ten czas służy odpoczynkowi, odbudowywaniu zasobów energetycznych. Daje on także możliwość analizy procesu zmierzania się z sytuacją trudną, by lepiej zrozumieć sposób postępowania, motywy własnego zachowania i wybrane strategie. Wykorzystanie tego czasu ma znaczenie zwłaszcza w warunkach powtarzalnych, gdy łatwo można przenieść wnioski na nowe sytuacje, do uruchamiania działań bardziej adekwatnych, a więc bardziej efektywnych. Wnioski z poprzednich doświadczeń mogą zwiększać zasoby do wykorzystania w zmaganiu z nowymi sytuacjami stresowymi. Często jednak trudno o mobilizację do podjęcia trudu analizy, zmierzania się ponownie z przeżytym doświadczeniem, dlatego potencjał tego etapu radzenia sobie ze stresem nie jest efektywnie wykorzystywany.

4. Zastosowanie zaprezentowanego modelu. Efektywność radzenia sobie ze stresem

Zaprezentowane perspektywy opisu radzenia sobie ze stresem można wpisać w model, który pozwala ująć złożoność omawianego zjawiska. Ukazuje on, jak wiele perspektyw jest istotnych, by skuteczniej sobie radzić ze stresem i może stanowić duży potencjał do wykorzystania w bardziej precyzyjnym racjonalnym zarządzaniu przechodzeniem przez sytuację trudną.

Po analizie omawianego modelu można dostrzec, że radzenie sobie oparte na mechanizmach ma charakter automatyczny, jest nastawione na „tu i teraz” i przynosi chwilową poprawę. To najczęściej działania doraźne, obniżające intensywność emocji, sprawiające, że warunki stają się bardziej znośne. W wielu okolicznościach to wystarcza. Często jednak strategie doraźne, automatyczne w dłuższej perspektywie przynoszą więcej strat niż zysków. Przykładem może być sięganie po alkohol, który doraźnie pomaga nie odczuwać napięcia, lecz w długiej perspektywie pogarsza lub nawet uniemożliwia skuteczne radzenie sobie i niszczy zasoby. Natomiast strategie świadome, oparte na refleksji, są bardziej wymagające czasowo i pochłaniające więcej energii. Nie przynoszą także poprawy od razu, ale pozwalają rozwiązywać trudną sytuację i wprowadzają realne zmiany (choćby tylko w reinterpretacji sytuacji) oraz pozwalają zarządzać zmianą.

Dostrzeżenie atutów strategii opartych na refleksji i różnic w stosunku do radzenia sobie na automatyzmach może stanowić czynnik motywacyjny do uruchamiania tego rodzaju aktywności. Najbardziej efektywny proces radzenia sobie ma charakter świadomy, intencjonalny, opiera się na racjonalnym zarządzaniu sytuacją stresową poprzez jej zdefiniowanie i zdystansowanie się. W procesie tym znaczenie odgrywa świadomość dynamiki procesu, analiza możliwości i wybór najkorzystniejszych strategii w danym momencie przeżywanej sytuacji trudnej. Stosując świadomą ścieżkę radzenia sobie, można także dostrzec, że oba wyróżnione podejścia (automatyczne i refleksyjne) można stosować jako uzupełniające: najpierw poprawić stan, doraźnie zmieniając go na wystarczająco znośny, ale równocześnie poszukiwać rozwiązań docelowych i uruchamiać je. Bardzo użyteczną strategią radzenia sobie jest powracające stawianie sobie pytań o interpretację sytuacji: „Co to za sytuacja?” „Jakie ma dla mnie znaczenie?” „Co najlepszego mogę zrobić w tym miejscu?”

Zaprezentowany opis, ze względu na złożoność i szerokość tematu, stanowi jedynie zarys, wskazanie na kryteria i perspektywy radzenia sobie ze stresem. Może stanowić punkt wyjścia do zapewnienia go treścią szczegółowo opisującą poszczególne wskazane perspektywy i obszary, tworząc bardziej całościową charakterystykę przedstawianego zjawiska.

5. Podsumowanie

Warto przypomnieć, że nie każde doświadczenie stresu jest negatywne. Jeśli organizm wypracował gatunkowo określony sposób reagowania, to intencja (cel) tego działania jest pozytywna. Stres mobilizuje do większej efektywności i kończenia rozpoczętych aktywności [9]. Gdyby nie mierzenie się ze stresorami, np. z potrzebą wykonania zadania w czasie i potrzebą uzyskania tak wysokiej jakości wykonania własnej pracy, jak to jest możliwe, prezentowany tekst prawdopodobnie nadal byłby na etapie tworzenia i autor wciąż poszukiwałby lepszej formy dla prezentowanych treści. W dużej mierze aspekt negatywny jest efektem niewłaściwego wykorzystania energii, jaką stres uruchamia w organizmie człowieka i wynika z niekorzystnej interpretacji sytuacji stresowej oraz nastawienia człowieka do wymagań sytuacji trudnej, w jakiej się znalazł. Jej zmiana jest możliwa i rozpoczyna cały złożony proces radzenia sobie. Wiele zależy od wystarczającego poziomu motywacji do podjęcia wysiłku nastawionego na uruchomienie świadomej ścieżki radzenia sobie z wymaganiami sytuacji stresowej. Analiza procesu radzenia sobie wskazuje, że inwestowanie wysiłku przynosi pozytywne skutki.

Literatura

- [1] Adler B.A., Proctor II R., Rosenfeld L., Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, REBIS, Poznań 2011.
- [2] Epstein S., Cognitive-Experiential Self-Theory, [w:] Handbook of Personality: Theory and Research, L. Pervin (red.), Guilford Press, New York 1990.
- [3] Heszen I., Psychologia stresu, WN PWN, Warszawa 2013.
- [4] Heszen I., Sęk H., Zdrowie i stres, [w:] Psychologia akademicka, t. 2, J. Strelau i D. Doliński (red.), GWP, Gdańsk 2011, s. 681-734.
- [5] Heszen-Niejodek I., Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie, [w:] J. Strelau, Psychologia. Podręcznik akademicki, t. 3, s. 465-492, GWP, Gdańsk 2000.
- [6] Hobfoll S., Stress, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu, GWP, Gdańsk 2006.
- [7] Lazarus R.S., Folkman S., Stress, appraisal and coping, Springer-Verlag, New York 1984.
- [8] Maruszewski T., Psychologia poznania, GWP, Gdańsk 2001.
- [9] McGonigal K., Siła stresu. Jak stresować się mądrze i z pożytkiem dla siebie, Sensus, Gliwice 2019.
- [10] Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B., Psychologia poznawcza, WN PWN, Warszawa 2006.
- [11] Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., Osobowość, stres a zdrowie, Difin, Warszawa 2008.
- [12] Pierwsze pytanie i chwila ciszy. A potem Kamil Stoch powiedział wszystko, <https://przehladsportowy.onet.pl/sporty-zimowe/skoki-narciarskie/pierwsze-pytanie-i-chwila-ciszy-a-potem-kamil-stoch-powiedzial-wszystko/rf5x54p> (dostęp: 20.02.2026).
- [13] Płużek Z., Psychologia pastoralna, ITKM, Kraków 1991.

- [14] Poprawa R., Zasoby osobiste w radzeniu sobie ze stresem, [w:] Elementy psychologii zdrowia, G. Dolińska-Zygmunt (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1996, s. 101-137.
- [15] Selye H., Stres okiełznany, PIW, Warszawa 1978.
- [16] Terelak J.F., Psychologia stresu, BRANTA, Bydgoszcz 2001.
- [17] Yerkes R., Dodson J., The Relation of Strength of Stimulus to Rapidity of Habit-Formation, *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, nr 18, 1908, s. 459-482. <https://doi.org/10.1002/cne.920180503>.

ROZDZIAŁ XV

Między tradycyjnymi wartościami kultury arabskiej a nowoczesnym stylem życia w kosmopolitycznej metropolii: Dubaj w ocenie studentów-stażystów w polskim pawilonie podczas wystawy światowej

(Marcin GĘBAROWSKI*)

1. Wprowadzenie

Uniwersalne wystawy światowe, nazywane powszechnie Expo, należą w wymiarze globalnym do największych wydarzeń. Stanowią arenę bezpośrednich prezentacji walorów (przyrodniczych, społecznych, kulturowych) i osiągnięć (m.in. naukowych, technicznych, infrastrukturalnych) całej cywilizacji, ale przede wszystkim poszczególnych państw-wystawców. W ostatnich edycjach Expo uczestniczyło między 150 a 200 krajów, często prezentujących się w okazałych pawilonach narodowych. Tereny wystawowe z reguły odwiedza ponad 20 mln osób przybyłych z całego świata.

Sprawną obsługę tak dużych przedsięwzięć wystawienniczych jak Expo – określanych w literaturze naukowej mianem *mega-events* [m.in. 9, 12, 18] – zapewniają tysiące osób przybyłych z całego świata. Są to zarówno pracownicy i wolontariusze, aktywni w przestrzeniach wspólnych wystawy, angażowani przez jej organizatora (BIE, *Bureau International des Expositions*) lub kraj-gospodarza, ale również reprezentanci poszczególnych pawilonów narodowych. Osoby te – w swoim czasie wolnym – poznają miasto, w którym wystawa się odbywa, oraz bliższą lub dalszą okolicę w wymiarach przyrodniczym, historycznym i kulturowym. Tak również było ze studentami z naszego kraju, którzy realizowali staże, pracując na rzecz organizatora polskiej ekspozycji przygotowanej na *Expo 2020 Dubai*. Tak brzmiała oficjalna nazwa wystawy, którą zorganizowano w Dubaju. Trwała ona od 1 października 2021 r. do 31 marca 2022 r. (termin wystawy został przesunięty o rok, w stosunku do pierwotnej daty, ze względu na pandemię

* dr hab. Marcin Gębarowski, prof. UEK, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
e-mail: mgebarow@uek.krakow.pl, ORCID: 0000-0003-0722-3314

COVID-19). Emirackie Expo było przedostatnim, jakie urządzono. Ostatnią edycję wystawy światowej gościła Osaka w 2025 r., zaś kolejna zostanie zorganizowana w Rijadzie w 2030 r.

Celem niniejszego rozdziału jest zaprezentowanie – na podstawie wyników indywidualnych wywiadów pogłębionych – wizerunku największego miasta Zjednoczonych Emiratach Arabskich (ZEA) wśród studentów, którzy reprezentowali Polskę podczas wystawy światowej. Przedmiotem zainteresowania był obraz metropolii, jaki wyłonił się po ich 3-miesięcznych pobytach w Dubaju. Badacza, ze względu na znaczną odmienność polskiego społeczeństwa od mieszkańców Półwyspu Arabskiego, szczególnie interesował kontekst kulturowo-religijny. Wnioski z eksploracji pozwalają lepiej poznać społeczność zamieszkującą Dubaj, jak również stanowią ważną sugestię dla osób wybierających się do tego miasta w kontekście poszanowania lokalnych norm i zwyczajów.

2. Pojęcie „świata arabskiego” i zróżnicowanie społeczności arabskiej

Określenie „świat arabski” nie zostało ściśle zdefiniowane w literaturze naukowej. Zakres tego pojęcia wyznaczają wpływające na siebie kryteria językowe, historyczne, kulturowe i polityczne [17, s. 223]. Szacuje się, że społeczność, którą można uznać za arabską, to ponad 300 mln osób o różnym pochodzeniu, odmiennych tradycjach, wyznających różne religie. Zdecydowanie dominują muzułmanie. Jednak, oprócz nich, świat arabski zamieszkują również chrześcijanie (głównie Koptowie w Egipcie i maronici w Libanie), jak również animiści (w Sudanie). Większość państw arabskich jest względnie homogeniczna, jednak niektóre stanowią mozaiki przeplatających się mniejszości religijnych i etnicznych [7, s. 26].

Narody arabskie wywodzą się z różnych cywilizacji i tradycji, a zostały zjednoczone przede wszystkim przez włączenie w krąg języka arabskiego, związanego pierwotnie z Koranem. Jako święta księga muzułmanów, do dziś odgrywa on dominującą rolę w lokalnych społecznościach. To właśnie religia i język stanowią podstawowe cechy łączące kraje arabskie – chociaż każdy kraj ma trochę inny dialekt, co wynika z historii podbojów, kolonizacji i zdominowania przez inne nacje (występuje dyglosja – oprócz wspólnego dla wszystkich państw języka literackiego, stosowanego przede wszystkim w piśmie, funkcjonuje kilkaset dialektów, w których powszechnie się mówi) [8, s. 10; 10, s. 14]. Wspólnotę arabską tworzy ponad 20 państw, gdyż za kraje arabskie uznaje się: ZEA, Arabię Saudyjską, Bahrajn, Kuwejt, Jemen, Oman, Katar, Irak, Jordanię, Liban, Syrię, Maroko, Tunezję, Algierię, Libię, Egipt, Sudan, Mauretanię i Saharę Zachodnią. Do Ligi Państw Arabskich należą także Somalia, Dżibuti, Komory oraz Autonomia Palestyńska [11, s. 180-181]. Należy dodać, że Arabowie (również w Polsce) często są myleni

z obywatelami kilku krajów – które nie należą do tego kręgu kulturowego – takich jak Iran, Turcja i Pakistan [16, s. 123].

Świat arabski przejawia cechy, które go łączą, jak i dzieli wspólne problemy. Każdy jego region ma jednak swoje odmienności etniczne oraz społeczne. Świat ten jest rozdarty pomiędzy tradycją a nowoczesnością. Polaryzacja struktury społecznej przebiega wzdłuż linii: miasto – wieś, rodzina konserwatywna – rodzina tolerancyjna, państwo tradycyjne – państwo liberalne, osoba wykształcona – analfabeta, *chassa – amma* („elita” vs. „motłoch”), a między tymi przeciwnościami znajdują się jeszcze liczne kategorie pośrednie [5, s. 306; 7, s. 30]. Takie zróżnicowanie, warte eksploracji naukowych, widać również w ZEA, na które składa się 7 emiratów: Abu Zabi, Adżman, Dubaj, Fudżajra, Ras al-Chajma, Szardża, Umm al-Kajwajn. Przedmiotem zainteresowania niniejszego rozdziału jest Dubaj, największe miasto w kraju i stolica emiratu o tej samej nazwie.

3. Rozwój Dubaju – od niewielkiej osady rybackiej do nowoczesnej metropolii Bliskiego Wschodu

Ropę naftową odkryto w Dubaju w 1966 r., co zainicjowało boom gospodarczy miejsca, w którym pierwotnie znajdowała się niewielka osada rybacka. Przez ostatnie pół wieku w Dubaju dokonywała się trudna do wyobrażenia transformacja, rozwijająca go szybciej niż jakiegokolwiek inne miasto na świecie – ośrodek dynamicznie przeszedł od okresu przedindustrialnego, przez industrialny, aż do postindustrialnego. Działo się to na arabskich pustyniach, z bardzo ograniczonymi zasobami, takimi jak woda, żywność i materiały budowlane. Efekty tej wyjątkowej ewolucji są obecnie widoczne w kluczowych wymiarach funkcjonowania metropolii – ekonomicznym, urbanistycznym i społecznym [14, s. 255; 15, s. 119-120]. Współczesny Dubaj to – w skali globalnej – jeden z wiodących ośrodków biznesowych, przyciągający ogromny kapitał międzynarodowy. W kontekście urbanistycznym wskazuje się na styl określany jako „dubaizacja” (*dubaization*), przejawiający się znacznym nagromadzeniem wysokich i architektonicznie unikatowych budowli. Dubaj pod względem stylu budownictwa starają się naśladować inne metropolie regionu, te z aspiracjami wykreowania wyrazistego wizerunku (np. Abu Zabi, Doha, Kair, Manama) [1, s. 353]. Dzisiejsza struktura społeczna Dubaju jest niezwykle zróżnicowana za sprawą napływu zarówno wysokiej klasy specjalistów (ekspatów z całego świata), jak i pracowników wykonujących najprostsze, często bardzo ciężkie czynności (np. prace budowlane), przybyłych zwłaszcza z Indii, Pakistanu i Bangladeszu. Populacja Dubaju wzrosła z mniej niż 200 tys. mieszkańców w pierwszym spisie powszechnym z 1975 r. do ponad 3,8 mln osób obecnie [por. 6, s. 29]. Tempo i zakres tych wielowymiarowych przeobrażeń są tak duże, że można przyjąć, że miasto stało się ikoniczną „zmianą samą w sobie” [4, s. 153].

Dubaj okazuje się zatem na tyle interesującą jednostką terytorialną, że od lat przyciąga uwagę wielu badaczy – m.in. z obszarów ekonomii, socjologii, demografii, urbanistyki, ekologii [13, s. 50]. Warto również spojrzeć na tę tkankę miejską z perspektywy kulturowej, co w tym opracowaniu uczyniono przez pryzmat doświadczeń polskich studentów, którzy mieszkali w największym mieście ZEA przez kilka miesięcy.

4. Metodyka badań własnych

Eksploracja własna, zrealizowana metodą indywidualnego wywiadu pogłębionego, objęła studentów, którzy przez 3 miesiące przebywali w Dubaju. Ich pobyt w ZEA wynikał ze staży, jakie odbywali w pawilonie narodowym podczas *Expo 2020 Dubai*. Głównym obowiązkiem stażystów było oprowadzanie gości wystawy po ekspozycji narodowej (ogółem wystawę odwiedziło 24,1 mln osób, zaś pawilon Polski zobaczyło ok. 1,5 mln gości). Studentów zakwaterowano, wraz z reprezentantami wielu innych nacji, w tzw. wiosce Expo, zlokalizowanej w pobliżu terenów wystawowych. W czasie dni wolnych od pracy stażyści mogli zwiedzać Dubaj oraz inne emiraty kraju-gospodarza.

W badaniu uczestniczyło 20 osób – zarówno kobiet, jak i mężczyzn – w wieku 19-26 lat. Osoby te zostały wysłane do Dubaju przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (UEK), na mocy porozumienia zawartego z Polską Agencją Inwestycji i Handlu (PAIH). Instytucja ta była organizatorem prezentacji naszego kraju podczas emirackiej wystawy. Profil respondentów przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Charakterystyka uczestników wywiadu

Symbol	Płeć	Wiek (w latach)	Symbol	Płeć	Wiek (w latach)
S1	mężczyzna	22	S11	mężczyzna	21
S2	kobieta	22	S12	kobieta	21
S3	kobieta	26	S13	kobieta	22
S4	kobieta	22	S14	mężczyzna	22
S5	kobieta	23	S15	mężczyzna	19
S6	kobieta	23	S16	mężczyzna	22
S7	kobieta	24	S17	kobieta	20
S8	kobieta	22	S18	mężczyzna	22
S9	mężczyzna	22	S19	kobieta	21
S10	kobieta	21	S20	kobieta	20

Proces gromadzenia danych podzielono na dwie tury. Przypadły one na luty oraz przełom kwietnia i maja 2022 r. Takie rozłożenie wywiadów wynikało z harmonogramu powrotów respondentów ze staży (wystawa światowa trwała pół roku,

a przedstawiciele UEK odbywali staże w dwóch 3-miesięcznych zmianach). Przyjęto założenie, że rozmowy zostaną przeprowadzone do 6 tygodni po powrocie studentów z ZEA, aby zapewnić precyzję odtwarzania wspomnień (uniknąć zatarcia szczegółów wyjazdu w pamięci respondentów).

Rozmowy przeprowadzono zdalnie za pomocą jednej z platform do wideokonferencji. Spotkania były nagrywane (za zgodą rozmówców), a zebrane dane jakościowe zanonimizowano. Zastosowano wywiad częściowo ustrukturyzowany, którego scenariusz opierał się na pytaniach otwartych, dających indagowanym osobom znaczną swobodę wypowiedzi. Pozyskany materiał empiryczny poddano transkrypcji i kodowaniu. Jego analizę przeprowadzono zgodnie z podejściem zaproponowanym w ramach refleksyjnej analizy tematycznej [3]. Dzięki tym działaniom zachowano rygorizm właściwy dla przyjętej metody badawczej.

5. Dubaj w narracjach polskich studentów-stażystów w polskim pawilonie podczas *Expo 2020 Dubai*

W procesie analizy zgromadzonych danych jakościowych wyodrębniono kluczowe kategorie tematyczne, charakteryzujące emiraćkie miasto z perspektywy polskich studentów odbywających staże podczas wystawy światowej. Do zidentyfikowanych kategorii przypisano następujące określenia: (1) mało autentyczna metropolia, pozbawiona historycznej głębi; (2) kosmopolityczne centrum, dotknięte procesami globalizacyjnymi; (3) obszar słabo powiązany z islamem; (4) miejsce z liberalnymi normami społecznymi i kulturowymi; (5) jednostka terytorialna z imponującym układem urbanistycznym i infrastrukturą miejską; (6) ośrodek wyzysku przybyszy z biedniejszych krajów Azji; (7) miejsce diametralnie odmienne od reszty kraju.

Na brak autentyczności ośrodka miejskiego wskazywano w kilku wypowiedziach. Jako przyczynę takiego odczucia podawano krótki czas istnienia miasta. Dubaj postrzegano jako sztuczny twór, pełen wielu możliwości, w którym jednak funkcjonowanie w dłuższej perspektywie czasowej może być męczące. Taki opis Dubaju pojawił się następujących wypowiedziach:

nie rozumiem tego miasta; uważam, że nie ma wyrazistego charakteru – takiej realnej atmosfery; zostało stworzone sztucznie i jest na tyle młode, że jeszcze nie ma swojego klimatu; Dubaj to dla mnie taka „makieta” postawiona na pustyni (S4);

Dubaj robi wrażenie; ja jednak bardziej lubię, kiedy miasto ma jakąś historię, a tutaj wszystko tak naprawdę zostało zbudowane w ciągu ostatnich lat (S9);

Dubaj jest nowoczesny i bardzo przebudźcowujący; jest miejscem, gdzie można coś zwiedzić, pójść na imprezę, popływać lub jakiegoś sportu wodnego spróbować, zjeść coś pysznego; postrzegam Dubaj jako miejsce, gdzie w dłuższej perspektywie trudno byłoby żyć (S15);

Dubaj to miasto, które jest tak naprawdę aż nadto przekoloryzowane – zbyt piękne; nic w nim nie jest takie, jak być powinno (S18).

Niektórzy uczestnicy wywiadu postrzegali miasto jako skrajnie kosmopolityczny, wielokulturowy ośrodek, będący wytworem procesów globalizacyjnych. W wypowiedziach podnoszono daleko posuniętą okcydentalizację (westernizację) metropolii, czyli nabranie przez nią cech właściwych miastom zachodnioeuropejskim i amerykańskim. Wybrzmiało to w stwierdzeniach:

jest to miasto bardzo silnie dotknięte globalizacją i trudno w nim doświadczać prawdziwej kultury arabskiej; zauważyć tu można wiele wpływów amerykańskich lub europejskich; dlatego występuje problem z odrębnością kulturową (S1);

Dubaj jest dla mnie tak międzynarodowym środowiskiem, że przez większość czasu czułam się w nim tak, jak w jakimś europejskim mieście (S6);

jest to miasto, w którym w zasadzie nie odczuwa się kultury arabskiej; łączy się tam bardzo wiele kultur w jednym miejscu (S9);

Dubaj okazał się bardziej europejski niż przypuszczałam; nie byłam na to przygotowana (S12);

Dubaj jest wyjątkowym tygłem kulturowym; tak naprawdę spędziłam trzy miesiące w mieście, które momentami było bardziej europejskie i amerykańskie, niż sama Europa czy Ameryka (S13).

Uwagę respondentów zwrócił rzadki kontakt w przestrzeni miejskiej z przejawami islamu. Zdecydowanie więcej artefaktów i zachowań związanych z tą religią obserwowano poza Dubajem, w innych emiratach. Indagowane osoby ujmowały to następująco:

Dubaj jest na tyle międzynarodowy, że nie było w nim widać zbyt wielu elementów związanych z islamem; jedynie w centrach handlowych dało się usłyszeć wezwania do modlitwy (S2);

gdy byliśmy np. w Szardży czy w Abu Zabi, to tam było bardziej widać religię; natomiast zawsze w Dubaju szokowały mnie meczety wciśnięte pomiędzy drapacze chmur; zaskakiwało to pomieszanie tradycji z nowoczesnością (S12);

w Dubaju religia i tradycyjna kultura chyba zanikają; zwłaszcza w najbardziej skomercjalizowanych miejscach (S17);

w Abu Zabi miałem większą styczność z kulturą arabską niż w Dubaju; z kolei w Szardży – pomimo tego, że był to dla mnie najbardziej restrykcyjny religijnie emirat – było przepięknie; urokliwe plaże, zachwycająca architektura, przepyszne jedzenie, mili ludzie, bardziej zielono niż w Dubaju (S18);

aby zobaczyć zupełnie inną kulturę i pełnię islamu, to na pewno trzeba wyjechać poza Dubaj; tam się w ogóle zapomina, że jest w kraju arabskim – jest tyle Europejczyków, panuje taka swoboda; ludzie komunikują się po angielsku – co jest wygodne, ale jednak niszczy w pewien sposób „magię” odległego miejsca (S19);

szczerze powiedziawszy, to myślałam, że związek islamu z życiem codziennym będzie o wiele bardziej widoczny; wydaje mi się, że przyczyną tego jest to, że Dubaj jest bardzo turystycznym miejscem (S20).

Analiza wypowiedzi studentów wskazała na daleko posuniętą swobodę obyczajową w samym Dubaju. Dla wielu z nich było to zaskakujące – zwłaszcza na tle norm panujących w innych regionach ZEA. Respondenci zauważyli w Dubaju bardziej liberalne podejście przede wszystkim w odniesieniu do ubioru, publicznych zachowań bliskich sobie osób i zakupu alkoholu, ujmując to w poniższy sposób:

właściwie można było nosić to, co się chciało; wzięłam do Dubaju dużo ciuchów zakrywających ciało, ale okazało się, że właściwie można było się ubierać w pełni swobodnie – nie było z tym najmniejszego problemu (S3);

mówiono nam przed wyjazdem na Expo, aby uważać z ubiorem – mieć dłuższe spodnie, zakryte ramiona; ta uwaga okazała się słuszna, jeśli chodzi o inne emiraty; tam czułabym się dziwnie, chodząc w krótkich spodenkach lub bluzkach na ramiączkach; aczkolwiek, jeśli chodzi stricte o Dubaj, to nie warto było słuchać takich rad (S5);

moi znajomi, którzy również pracowali w polskim pawilonie, odwiedzili pewnego razu Abu Zabi; szli tam w miejscu publicznym, trzymając się za rękę; ktoś lokalny zwrócił im na to uwagę; bo, o ile w Dubaju, trzymanie za rękę nie przykuwało niczyjej uwagi, to w Abu Zabi uznawano to za coś, czego nie powinno się robić (S6);

na przykład Abu Zabi czy Szardża są zdecydowanie bardziej – może to zbyt mocne słowo – ortodoksyjne niż Dubaj; zatem poza Dubajem do meczetu trzeba być ubranym od stóp do głów; faktycznie bardziej należy pilnować stroju i zachowania, aby nie naruszać lokalnych zwyczajów; na prowincji trudniej o alkohol – jego zakup jest problematyczny (S7);

Dubaj jest zachodni i otwarty; będąc w nim można normalnie wyjść w sukience, a będąc w Abu Zabi należy się zakryć; w Abu Zabi znajoma para nawet nie mogła trzymać się za ręce – na to trzeba było bardzo zwracać uwagę (S8);

zorganizowaliśmy sobie wycieczkę do wschodnich emiratów; jechaliśmy przez małe miejscowości; niemal wszyscy ludzie byli tam poubierani w tradycyjne stroje; turystów prawie nie było; modlitwa była zauważalna publicznie, bo z auta widzieliśmy wiele osób modlących się na ulicach (S9);

jeśli ktoś wyjeżdża poza Dubaj, to powinien zwrócić uwagę na skromny strój (szczególnie kobiety); najlepiej wcześniej poczytać, jak powinno się wyglądać na obszarach peryferyjnych – aby kogoś lokalnego nie urazić (S12);

jadąc do Abu Zabi od razu pomyślałyśmy, że musimy ubrać długie spodnie; coś bardziej zakrywającego, aby nie było problemów; wiele osób nas przestrzegało, że może być z tym problem poza Dubajem; może to wynikać z tego, że jest tam znacznie mniej przyjezdnych (S17);

powszechny jest pogląd, że w ZEA trzeba zakrywać ciało; jednak w Dubaju się okazało, że wcale tak nie jest; bo ludzie są tam przyzwyczajeni do turystów i z nich żyją; Dubaj jest mniej konserwatywny niż inne miejsca w kraju (S20).

Uczestnicy wywiadu zwrócili uwagę na wyjątkowy, nowoczesny układ urbanistyczny, jak również dobrą organizację transportu. Studenci przywoływali puste przestrzenie i rozległość ośrodka miejskiego. Potwierdzają to następujące opinie:

bardzo zaskoczyły mnie duże odległości – to, że wszystko tam było tak rozrzucone i – jadąc do centrum miasta – czuliśmy się trochę jak w filmie apokaliptycznym; te odległości i pustynia wokół; puste pola pomiędzy wieżowcami były czymś totalnie innym, co znamy z europejskich miast (S2);

rozpatrywane miasto to przepych; na prowincji nie wszędzie jest tak luksusowo, jak w Dubaju; dopiero wyjeżdżając z Dubaju, można zobaczyć tradycyjną architekturę i prawdziwe życie w Emiratach (S9);

bardzo dobrze zorganizowano metro; autobusy były wszędzie dostępne; sprawdziła się karta, która zastępowała bilet komunikacji miejskiej; można było ją doładować za dowolną kwotę, a później wykorzystać w taksówce, w kiosku lub w innych miejscach; dla mnie to rozwiązanie było czymś genialnym (S10);

w Dubaju zadziwiło mnie to, że wszystko tam jest takie przestronne i wielkie; że jest zupełnie inne, niż w Polsce; te ogromne budynki robiły wrażenie (S17);

miasto było dla mnie naprawdę sporym zaskoczeniem; mam na myśli tę wielość wszystkiego – aż trudno to opisać (S20).

Podczas badania pojawiła się refleksja dotycząca negatywnej konsekwencji intensywnego rozwoju Dubaju. Niektórzy respondenci dostrzegli bowiem problem wycisku pracowników fizycznych z biedniejszych krajów Azji, określając to mianem „współczesnego niewolnictwa”. Zauważono, że obecny wygląd Dubaju opiera się na trudzie osób pracujących w złych warunkach, co sformułowano następująco:

kiedyś czytałem artykuł o tym, że osoby budujące w Dubaju większość tych okazałych budynków pochodzą z Indii lub Pakistanu i – można powiedzieć – są wykorzystywane w swojej pracy; niestety zobaczyłem, że to naprawdę ma miejsce i że odbywa się to w dość szerokiej skali; nawet przy okazji Expo widziałem, jak – niekoniecznie – w dobrych warunkach te osoby pracują; większość emigrantów harowała całymi dniami; z drugiej jednak strony patrząc na to, skąd te osoby przyjeżdżają, to u siebie miałby zapewne jeszcze gorszą sytuację; więc to taki nierozstrzygalny problem jest (S9);

zakładam, że mogę to powiedzieć wprost – nawet, gdy jestem nagrywany – można było zauważyć współczesne niewolnictwo, co dotyczyło człowieka do głębi (S18).

Studenci mieli okazję w wolnym czasie podróżować do innych emiratów. Dzięki temu porównywali Dubaj z pozostałymi regionami kraju. To, co wyróżnia się z tego porównania, to współistnienie dwóch odrębnych światów – w wymiarach: religijno-społecznym, struktury mieszkańców, architektonicznym. Dubaj, co już wybrzmiało we wcześniej przytoczonych wypowiedziach, jest zglobalizowany i mało osadzony w kulturze arabskiej, zaś inne emiraty bardziej tradycyjne, a przez to prawdziwe. Ta koegzystencja odmienności znalazła odzwierciedlenie w licznych, poniższych wypowiedziach:

pozostałe emiraty a Dubaj to są dla mnie dwie zupełnie różne przestrzenie (S4);

dostrzegłam istotne odmienności pomiędzy Dubajem a resztą kraju (S7);

unaocznily się przede mną wyraźne różnice między Dubajem a prowincją (S8);

w pozostałych emiratach można było zobaczyć, jak ten kraj naprawdę wygląda (S9);

zdecydowanie występuje różnica między Dubajem a pozostałymi częściami kraju (S11);

moim celem przez te 3 miesiące było zwiedzenie wszystkich emiratów – zobaczyć jak najwięcej miejsc poza Dubajem; bo to jest takie cukierkowe miasto, bardzo ładnie wykreowane; jednak, aby poznać prawdziwą kulturę arabską, to warto pojechać poza Dubaj; na przykład Umm al-Kajwajn to taki nieduży emirat na północy – jest pusty; wizyta tam była tak inna, jakby trochę oderwana od rzeczywistości; w ogóle kobietę tam zobaczyć, to był ewenement; towarzyszące nam dziewczyny z Expo niekiedy były jedynymi na dystansach ok. 50 km (S11);

w Abu Zabi było dużo więcej autochtonów i bardziej tam – niż w Dubaju – poczułem kulturę arabską (S14);

Dubaj to całkowicie inny świat niż reszta kraju (S18);

w innych emiratach naprawdę można poczuć się, jak na innej planecie; może nie jest się tam wytykanym palcem, ale często obserwowanym – może nie w taki nieprzyjemny, ale zaciekawiony sposób; widać, że się wzbudza zainteresowanie lokalnej społeczności; zestawiając zwiedzanie Dubaju z wyjazdami na prowincję, to poleciłabym otwarcie się na tę drugą opcję – na mniej luksusowe, ale bardziej autentyczne przeżycia (S19).

Rozpatrywane miasto zatem – w opinii uczestników wywiadów – nie reprezentuje w pełni arabskiej kultury regionu. Respondenci wskazali na pozbawienie Dubaju historycznego zakorzenienia i doświadczanie w nim raczej efektów procesów globalizacyjnych, niż odkrywanie unikatowości Bliskiego Wschodu.

6. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przywołano wybrane wypowiedzi polskich studentów, którzy – pracując w pawilonie narodowym podczas wystawy światowej – przez 3 miesiące mieszkali w Dubaju. W tym czasie odwiedzali oni również inne regiony ZEA.

Z analizy treści rozmów wyłania się obraz dubajskiej metropolii jako niezbyt autentycznego, kosmopolitycznego ośrodka, w którym zachodnie wpływy znacznie zatarły tradycyjną kulturę arabską. Islam w przestrzeni miejskiej był mniej widoczny, niż spodziewali się tego respondenci. Zwrócono uwagę na kontrast między nowoczesnym i progresywnym Dubajem a konserwatywną i religijną prowincją, a przez to bardziej prawdziwą. Niektórzy studenci zachwycali się okazałą architekturą i doskonałym funkcjonowaniem miasta w wymiarze usług publicznych. Zauważono niepokojące (wywołujące nawet konfuzję moralną) zjawisko wyzysku pracowników z biedniejszych rejonów Azji, na którym opiera się dynamiczny rozwój metropolii. Sugerowano, że – aby poznać tradycyjne oblicze kraju – należy opuścić luksusowy Dubaj i udać się w mniej turystyczne rejony. Dubaj

charakteryzowano jako miejsce pełne bodźców i możliwości, pozwalające doświadczać intensywności i spektaklu, w którym jednak – w dłuższej perspektywie czasu – codzienne życie mogłoby być trudne.

Ze zrealizowanej eksploracji wyłania się zasadnicze przesłanie dla turystów, przyszłych mieszkańców Dubaju i zagranicznych przedsiębiorców chcących robić interesy w tym mieście. Przybywając do ZEA, należy uwzględnić dychotomię: Dubaj vs. reszta kraju. Powinno się o tym pamiętać w kontekście interpretacji kulturowej aktualnego miejsca pobytu. W rozpatrywanym mieście występuje daleko posunięta akceptacja dla zachodnich wzorców ubioru i zachowań, wynikająca z wysokiego umiędzynarodowienia społeczności mieszkańców. Przybysze z zewnątrz (nie-Emiratczycy) znacznie dominują w populacji Dubaju, gdyż ich odsetek wynosi aż ok. 90% [2, s. 30]. Są oni w zdecydowanej większości zlaicyzowani i liberalni. Jednak przebywanie na prowincji będzie zdecydowanie silniej determinowane tradycyjnymi wartościami społeczności arabskiej i powszechnie obowiązującymi, restrykcyjnymi normami islamu. A to wyjazdy poza Dubaj były szczególnie polecane przez respondentów – po to, aby poznać urokliwe walory przyrodnicze kraju i skonfrontować się z lokalną, odległą dla Polaków kulturą. Przy podróżowaniu na prowincję ważną będzie zatem znajomość odrębności świata arabskiego i powiązane z tą wiedzą kompetencje międzykulturowe.

Literatura

- [1] Alawadi K., Rethinking Dubai's urbanism: generating sustainable form-based urban design strategies for an integrated neighborhood, *Cities*, vol. 60, part A, 2017, s. 353-366, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2016.10.012> 17 (dostęp: 28.02.2026).
- [2] Bolleter J., *Desert Paradises: Surveying the Landscapes of Dubai's Urban Model*, Routledge, Abingdon 2019.
- [3] Braun V., Clarke V., *Thematic analysis: a practical guide*, SAGE Publications, London 2022.
- [4] Dudzińska A., *Dubaj. Miasto innych ludzi*, Wydawnictwo Marginesy, Warszawa 2022.
- [5] Dziekan M.M., Egipska dystopia. O powieści Ahmada Chalida Taufika Jutubija („Utopia”), *Ethos*, tom 27, nr 3(107), 2014, s. 299-311, <https://doi.org/10.12887/27-2014-3-107-17> (dostęp: 26.02.2026).
- [6] Elessawy F.M., The embodied impact of immigrant guest workers on the urban demography of Dubai City, *Bulletin de la Société de Géographie d Egypte*, vol. 91, no. 1, s. 29-47, <https://doi.org/10.21608/BSGE.2018.90305> (dostęp: 28.02.2026).
- [7] Górak-Sosnowska K., *Perspektywy świata arabskiego w kontekście milenijnych celów*, Petit, Warszawa 2007.
- [8] Górak-Sosnowska K., Wizerunki kobiet sukcesu w świecie arabskim, *Kobieta i Biznes*, nr 1-4, 2015, s. 3-11, <https://doi.org/10.33119/KiB.2015.1-4.1> (dostęp: 22.02.2026).

- [9] Hereźniak M., Florek M., Citizen involvement, place branding and mega events: insights from Expo host cities, *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 14, 2018, s. 89-100, <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0082-6> (dostęp: 18.02.2026).
- [10] Klimczak A., *Biznes po arabsku, czyli jak dobić targu. O różnicach kulturowych w krajach arabskich Zatoki*, Wydawnictwo Iddeni, Gdańsk 2023.
- [11] Mikońska Z., Językowy obraz Araba w polszczyźnie wypowiedzi internetowych, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio FF – Philologiae*, vol. XXXIX, 2021, s. 177-194, <https://doi.org/10.17951/ff.2021.39.2.177-194> (dostęp: 24.02.2026).
- [12] Müller M., What makes an event a mega-event? Definitions and sizes, *Leisure Studies*, vol. 34, iss. 6, 2015, s. 627-642, <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333> (dostęp: 18.02.2026).
- [13] Nassar A.K., Blackburn G.A., Whyatt J.D., Developing the desert: the pace and process of urban growth in Dubai, *Computers, Environment and Urban Systems*, vol. 45, 2014, s. 50-62, <https://doi.org/10.1016/j.compenvurbsys.2014.02.005> (dostęp: 28.02.2026).
- [14] Pacione M., City profile: Dubai, *Cities*, vol. 22, iss. 3, 2005, s. 255-265, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2005.02.001> (dostęp: 28.02.2026).
- [15] Sen U., Dubai: changing forms with demography, *Creative Space*, vol. 7, no. 2, 2020, s. 119-124, <https://doi.org/10.15415/cs.2020.72010> (dostęp: 28.02.2026).
- [16] Switat M., Polsko-arabskie podróże. Stracone szanse i profity, *Przegląd Orientalistyczny*, nr 1-2, 2018, s. 115-126.
- [17] Switat M., Społeczność arabska w Polsce – fakty i mity. Raport z badań terenowych, *Przegląd Orientalistyczny*, nr 1-2, 2015, s. 223-233.
- [18] Yu L., Wang Ch., Seo, J., Mega event and destination brand: 2010 Shanghai Expo, *International Journal of Event and Festival Management*, vol. 3, iss. 1, 2012, s. 46-65, <https://doi.org/10.1108/17582951211210933> (dostęp: 18.02.2026).

ROZDZIAŁ XVI

Rozwój gospodarczy i industrialny Japonii w okresie Meiji (1868-1912)

(Krzysztof SUROWIEC*)

1. Wprowadzenie

Japonia po zakończeniu okresu izolacjonizmu związanego z rządami dynastii Tokugawa (okres Edo) pod wpływem czynników zewnętrznych (ekspedycja floty amerykańskiej komodora Perry'go) i wewnętrznych (rozpoczęcie rządów przez cesarza Mutsuhito) rozpoczęła okres transformacji, modernizacji, industrializacji, mocarstwowości i budowy imperium kolonialnego w Azji Wschodniej. Zanikanie feudalizmu w Japonii zapoczątkowane w 1868 roku trwało również po 1912 roku, czyli po zakończeniu epoki Meiji. Industrializacja stanowiła podstawę nowoczesnej japońskiej gospodarki. Celem niniejszego rozdziału jest analiza industrializacji Japonii okresu Meiji i pokazanie przykładów modernizacji w gospodarce Japonii tego czasu. Wykorzystano następujące metody badawcze: historyczną, porównawczą oraz ilościową. Do analizy i syntezy opracowanych zagadnień użyto metody *desk research*. Przedmiotem badań objęto industrializację w Japonii w czasie Restauracji Meiji. Za cezurę czasową wybrano lata 1868-1912, czyli okres panowania pierwszego cesarza Mutsuhito. W dekadach jego rządów cesarstwo japońskie dokonało demontażu starego porządku, zbudowało nowe instytucje rządowe, przyjęło zachodnie technologie i realizowało otwartą strategię przemysłową, której kulminacją była imperialna ekspansja. Dzięki temu Japonii udało się uzyskać wpływy i terytoria (aneksja Tajwanu, półwyspu Liaotung, Archipelagu Peskadorów) w wyniku wygranej nad Chinami w pierwszej wojnie chińsko-japońskiej (1894-1895); ugruntować swoją potęgę międzynarodową, odnosząc zwycięstwo nad Rosją w Mandżurii w wojnie rosyjsko-japońskiej w latach 1904-1905 (przyłączenie południowego Sachalinu); dokonać aneksji Korei w 1910 roku czy dołączyć do Ententy w I wojnie światowej, co skutkowało zajęciem w tym czasie niemieckich kolonii w Chinach i na Pacyfiku.

Mimo ogromnych zniszczeń w czasie II wojny światowej, Japonia do 1945 roku dysponowała zarówno potencjałem produkcyjnym, jak i zapleczem instytucjonalnym, wokół których miał odbywać się jej powojenny rozwój. Industrializa-

* dr Krzysztof Surowiec, Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska, e-mail: ks@prz.edu.pl, ORCID: 0000-0002-6298-2260

cja i przyjęcie nowinek technologicznych po 1868 roku przyczyniało się w kolejnych dekadach do budowy gospodarki służącej celom militarnym przy współudziale rodzących się konglomeratów zaibatsu i mobilizacji coraz większych zasobów na cele wojskowe.

Wzbogacenie kraju i wzmocnienie armii zostało podniesione do rangi strategii i polityki narodowej w Japonii, przez co celem państwa Meiji stało się dogonienie krajów Zachodu pod względem potęgi narodowej, systemu prawnego i kultury. Kluczem do tego była aktywnie popierana przez państwo polityka promowania przemysłu oraz jego ochrony poprzez wprowadzenie systemu kapitalistycznego, nowoczesnych technologii, a także ceł. Stosowano również elementy merkantylne, aby konkurencja bardziej rozwiniętych państw Zachodu nie wpłynęła ujemnie na produkcję i eksport towarów [7, s. 101-102]. W 1894 roku Japonia zainicjowała proces uniezależniania swojej polityki handlowej od Wielkiej Brytanii, doprowadzając do zniesienia jednostronnej klauzuli najwyższego uprzywilejowania. Sukces ten zapoczątkował serię renegocjacji nierównych traktatów z pozostałymi państwami zachodnimi, co w 1911 roku zaowocowało odzyskaniem przez Japonię pełnej autonomii celnej. Równoległa aktywność Banku Japonii, dynamiczna industrializacja oraz stabilizacja systemu monetarnego stały się filarami mocarstwowej pozycji kraju. W efekcie tych przemian Japonia ugruntowała swój wizerunek jako wschodzące imperium oraz pełnoprawny uczestnik międzynarodowego koncertu mocarstw, a później członka systemu blokowego.

2. Początki przemysłu Japonii w okresie transformacji Meiji

Wraz z rezygnacją ostatniego sioguna z dynastii Tokugawa od 1868 r. rozpoczęły się wielkie przemiany w ustroju politycznym i gospodarczym Japonii. Władza nominalnie powróciła w ręce cesarza, jednak rzeczywista władza spoczywała w rękach koalicji reformatorskich samurajów z domen Satsuma, Chōshū, Tosa i Hizen. Głównym celem ich działalności było zapewnienie niepodległości państwu oraz budowa potęgi i dobrobytu. Obawa przed zachodnim imperializmem doprowadziła do wdrożenia wielu reform: w 1871 r. nastąpiła ostateczna likwidacja podziału państwa na księstwa/domeny, w latach 1871-1873 założono pocztę, w 1871 utworzono Ministerstwa Edukacji, a rok później wprowadzono obowiązek szkolny na poziomie podstawowym, w 1872 r. otwarto pierwszą kolej żelazną, w 1871 r. wprowadzono nowoczesną walutę, w 1872 r. wprowadzono powszechny obowiązek służby wojskowej, 1 stycznia 1873 r. – kalendarz gregoriański, w 1889 r. – konstytucję, w 1868 r. – mennicę w Osace, w 1890 r. otwarto pierwszy w Japonii parlament na podstawie nowo powstających nowoczesnych partii politycznych, 15 maja 1878 r. założono Giełdę Tokijską, a w 1882 r. bank centralny w Tokio – Bank Japonii [5, s. 343-377].

Wprowadzenie sformalizowanych egzaminów konkursowych w procesie rekrutacji biurokratycznej umożliwiło wyłonienie elity opartej na merytokracji, której wysokie kompetencje techniczne oraz etos służby publicznej stanowiły bezpośrednią kontynuację wartości samurajskich z okresu Tokugawa. Równolegle z profesjonalizacją administracji nastąpił gwałtowny rozwój edukacji powszechnej – wskaźnik umiejętności czytania i pisania, wynoszący w 1870 roku blisko 45%, wzrósł do ponad 90% w roku 1910 [16, s. 1-2; 17]. Tak dynamiczny postęp pozwolił na uformowanie wykwalifikowanych kadr, zdolnych do efektywnej adaptacji i wdrażania zagranicznych innowacji technologicznych.

Industrializacja w Japonii została zapoczątkowana przez interwencyjną strategię poszczególnych rządów, doskonaloną następnie przez Ministerstwo Rolnictwa i Handlu (założone w 1881 r.), a następnie Ministerstwo Handlu i Przemysłu (założone w 1925 r.). Przeprowadzona centralizacja fiskalna umożliwiła również bezprecedensowe inwestycje publiczne w nowoczesną infrastrukturę. Internacjonalizacja w epoce Meiji miała ogromne znaczenie na rozwój przemysłu. Przejawiała się ona tym, że nowi przywódcy Japonii studiowali zachodnie modele zarządzania państwem i gospodarką z zapalem zrodzonym z głębokiego strachu, że słabość może zachęcić do inwazji mocarstwa zachodnie, jak to miało miejsce w Chinach. Wielki sukces odniosła 50-osobowa grupa pod przewodnictwem Tomomi Iwakury w latach 1871-1873, podjęta w celu negocjacji nierównych traktatów i studiowania instytucji takich jak bankowość, szkolnictwo i systemy polityczne na Zachodzie. Innymi przejawami internacjonalizacji były: wysyłanie młodych ludzi na studia do europejskich i amerykańskich placówek edukacyjnych, przyjmowanie zachodnich instruktorów oraz negocjowanie umów międzynarodowych poprawiających sytuację Japonii, między innymi poprzez likwidację najwyższego uprzywilejowania państw zachodnich czy ograniczeń celnych. Wymerne skutki miało wprowadzenie do polityki gospodarczej Japonii hasła: „Fukoku kyōhei” – „Wzbogać kraj, wzmocnij siły zbrojne”. Oznaczało ono przyjęcie długotrwałej strategii mającej na celu transformację japońskiego społeczeństwa w ramach totalnego wysiłku na rzecz dogonienia Zachodu [14, s. 3-39].

Rewolucja przemysłowa w Japonii miała miejsce w epoce Meiji, rozpoczęła się około 1870 r. W efekcie wdrożono rygorystycznie zaplanowaną, odgórną strategię uprzemysłowienia, która pozwoliła Japonii na błyskawiczną modernizację i skuteczne zniwelowanie dystansu dzielącego ją od światowych potęg [1, s. 32-40]. Mimo tego rewolucja przemysłowa w Japonii w pierwszych dekadach transformacji Meiji była procesem fragmentarycznym i nieciągłym, który prowadził do nierównomiernego rozwoju w poszczególnych regionach. Industrializacja, w przeciwieństwie do Anglii miała charakter przyspieszony i kierowany w wielu przypadkach dekretemi rządu, wiązało się to z kupowaniem gotowych maszyn i licencji za granicą, w szczególności dla przemysłu tekstylnego. Przemysł ciężki w Japonii

okresu Meiji rozwijał się zupełnie inaczej niż lekki. Gwałtowny zwrot w japońskiej gospodarce nastąpił u schyłku lat 80. XIX wieku, co było bezpośrednim skutkiem rządowej strategii z 1880 roku. Postanowiono wówczas zrestrukturyzować państwowy majątek poprzez masową sprzedaż deficytowych zakładów przemysłowych w ręce prywatne, co miało na celu uzdrowienie finansów publicznych i zdynamizowanie sektora komercyjnego. W 1887 roku stocznie w Nagasaki zostały sprzedane koncernowi Mitsubishi, a dwa lata później ważne kopalnie węgla – koncernowi Mitsui [9, s. 298; 10, s. 67-87]. W 1891 roku założono firmę „Mitsubishi Heavy Industries – Yokohama Machinery Works” jako Yokohama Dock Company, Ltd. Jej główną działalnością były naprawy statków, do których w 1897 roku dodano serwisowanie statków [21]. W 1893 roku zakłady przemianowano na Mitsubishi Shipyard of Mitsubishi Goshi Kaisha, w kolejnej dekadzie zbudowano kilka doków.

Duże znaczenie dla dojścia Japonii do bogactwa miała kolej. Pierwsza linia kolejowa została otwarta między Tokio a Jokohamą w 1872 roku. Wprowadzenie transportu kolejowego radykalnie podniosło efektywność przemysłową Japonii poprzez znaczną redukcję kosztów logistycznych (transport węgla, jedwabiu i maszyn, kluczowych dla rozwoju przemysłu ciężkiego i tekstylnego), co pozwoliło przedsiębiorstwom na relokację zakładów do gęsto zaludnionych ośrodków w celu łatwiejszego pozyskiwania pracowników [11, s. 107 i n.]. W 1912 roku produkcja węgla wynosiła aż 19,6 mln ton, co oznaczało wzrost z 208 tys. ton w 1874 roku [19, s. 77-78].

W listopadzie 1881 roku powstała Japan Railway Company. Jednocześnie rozbudowa sieci torowisk otworzyła dostęp do kluczowych surowców, których dystrybucja przed erą kolei była logistycznie niemożliwa lub ekonomicznie nieopłacalna [18, s. 863-86]. W latach 70. XIX wieku prawie cała budowa kolei była realizowana przez rząd, ale do 1890 roku ponad 75% budowy kolei było realizowane przez firmy prywatne [3, s. 171]. W 1872 roku w Japonii było 29 km linii kolejowych, a w 1912 roku już 11 384 km [6, series 8-4 and 8-14].

Finansowanie przedsięwzięć było możliwe dzięki kapitałom inwestycyjnym przekazywanym przez Bank Japonii, Bank Przemysłowy, Bank Handlowy, Spółki Handlowe czy Biura Handlowe. Kapitał bankowy i pożyczkowy był w dużym stopniu zależny od państwa. Mimo inwestycji, w pierwszym okresie transformacji nowoczesny przemysł w Japonii był niczym rozproszone wyspy na morzu przemysłu tradycyjnego, następowały w tym jednak szybkie zmiany na korzyść nowoczesnych form gospodarczych [8, s. 125-127].

W okresie Tokugawów w krajobrazie gospodarczym Japonii dominował przemysł lekki, na czele z produkcją jedwabiu i bawełny [20, s. 52]. Pierwsza nowoczesna przędzalnia przemysłowa została założona w 1867 roku (Kagoshima Spinning Mill). Przyczyniła się ona do wprowadzenia nowoczesnych technologii produkcyjnych w kraju w kluczowym okresie przemian. Podobną funkcję pełniła najstarsza nowoczesna, modelowa przędzalnia jedwabiu Tomioka założona

w 1872 roku na bazie licencji z Francji. Sześć lat później rząd Meiji rozpoczął zakładanie pierwszych pod swoim zarządem modelowych przędzalni bawełny w prefekturach Aichi i Hiroszima. W 1882 roku założono Osaka Spinning Company, co dało początek jednemu z największych konglomeratów przemysłu przędzalniczego (tekstyliów) w Japonii. Stała się ona podwaliną firmy Toyobo. Gospodarka okresu Meiji opierała się na solidnych fundamentach w postaci licznej, zdyscyplinowanej i dobrze wykształconej siły roboczej, której znaczne zasoby można było efektywnie przekierować z rolnictwa do rozwijającego się przemysłu. Modernizację ułatwiały pokaźne zasoby naturalne, zakorzenione praktyki biznesowe wielkich korporacji oraz akumulacja pierwotna kapitałów przez kupców, jednak proces modernizacji był hamowany przez brak nowoczesnych technologii oraz prywatnych przedsiębiorców.

Górnictwo i metalurgia znalazły się pod szczególnym nadzorem ze strony rządów Meiji ze względu na swoje strategiczne i militarne znaczenie. Zarządzanie państwa objęło huty stali w Nagasaki, Jokohamie i Yokosuce, które zostały przejęte od szogunatu, oraz kopalnie w Ikuno i Sado. Zorganizowano nowe badania zasobów i wydobywanie, głównie złota, srebra i miedzi, które były wykorzystywane do celów monetarnych. Powstały nowe oddziały Urzędu Górnictwa w Ikuno, oddziały w Sado oraz w Kosace. W 1901 roku rozpoczęła działalność huta stali Yahata [2, s. 128-129] (Imperial Steel Works) wraz z rozpaleniem wielkiego pieca Higashida nr 1, była to druga nowoczesna huta stali w Japonii, po Kamaishi Mines Tanaka Steel Works, która została założona w 1887 roku. Główną osobą odpowiedzialną za rozwój hut został Kageyoshi Noro, nazwany „ojcem japońskiej metalurgii” [4, s. 66].

Synergia arsenałów wojskowych z hutą w Yahata stworzyła fundament nowoczesnego sektora zbrojeniowego, którego ekspansja objęła również Mandżurię poprzez powołanie huty Anshan po wojnie z Rosją po 1905 roku [9, s. 298].

Huta żelaza Yahata, Mennica Japońska i Fabryka Jedwabiu Tomioka były trzema największymi japońskimi przedsiębiorstwami zarządzanymi przez rząd japoński w pierwszej dekadzie epoki Meiji. Z powodu trudności finansowych po powstaniu Satsumy, w 1880 roku wiele fabryk rządowych, z wyjątkiem tych przeznaczonych dla wojska, mennicy i firm telekomunikacyjnych, zostało zlikwidowanych i sprzedanych sektorowi prywatnemu (często poniżej 10% szacowanej wartości), co przyczyniło się do powstania konglomeratów zaibatsu (szczególnie dotyczyło to Mitsui i Mitsubishi, a także Sumitomo, Yasuda, Asano, Nishimura, Kuhara, Furukawa, Okura, Kawasaki). Opierały one swoją działalność na wewnętrznych bankach, które przekazywały fundusze firmom grupy i sprawowały strategiczną koordynację inwestycji [13, s. 31-34].

Mimo swej ważności, na przełomie XIX i XX wieku wartość udziałów rolnictwa spadła z 42% produktu krajowego brutto w 1885 roku do 31% pod koniec okresu Meiji. Dla porównania, sektor wytwórczy w tym samym okresie wzrósł ponad dwukrotnie, z 7 do 16% [3, s. 172].

W ostatniej dekadzie epoki Meiji zaczął rozwijać się przemysł elektrotechniczny. Tōshiba rozpoczęła działalność na początku XX wieku od spółki joint venture między amerykańskim General Electric a dwiema japońskimi firmami, Tōkyō Electric i Shibaura Electric. Nippon Electric Company została natomiast założona w 1899 roku. Stała się ona pierwszą japońską spółką joint venture z kapitałem zagranicznym [12, s. 95 i n.]. W latach 1899-1907 liczba abonentów telefonicznych w Japonii wzrosła z 35 000 do 95 000 [15, s. 12].

3. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono najważniejsze aspekty industrializacji i rozwoju ekonomicznego Japonii w okresie transformacji Meiji. Na bazie dokonanej analizy literatury i danych ilościowych został zrealizowany postawiony cel. Głównym wnioskiem jest stwierdzenie, że dzięki szybkiej implementacji technologii i rozbudowie przemysłu w okresie Meiji (1868-1912) Japonia szybko dołączyła do potęg gospodarczych, co przełożyło się na jej sukcesy w polityce zagranicznej w Azji Wschodniej. Oprócz roli państwa duży wpływ na to miały wielkie konglomeraty-monopole zwane zaibatsu. Ich rola wzrosła po wyprzedzący przez państwo nierentownych zakładów po 1880 roku.

Japońska droga do uprzemysłowienia wyraźnie odbiegała od brytyjskiego liberalizmu, opierając się na dominującej roli państwa, które poprzez bliskie partnerstwo z prywatnymi gigantami przemysłowymi aktywnie stymulowało modernizację. Tak sformułowany model interwencjonizmu pozwolił Japonii na błyskawiczne przejście przez fazę transformacji i sprawne wypracowanie stabilnej pozycji gospodarczej. Rozwój gospodarki przemysłowej trwał nieprzerwanie do około 1920 roku, napędzany głównie transferem nowoczesnych technologii z Zachodu oraz znacznym zaangażowaniem kapitału prywatnego, co pozwoliło Japonii jeszcze przed wybuchem I wojny światowej zająć pozycję istotnego mocarstwa przemysłowego. Można powiedzieć, że Japonia była gospodarką przemysłową porównywalną z większością najbogatszych państw Europy.

Okres Meiji stanowił fundament współczesnej Japonii, inicjując radykalne reformy, które przekształciły kraj pod względem gospodarczym, społecznym i politycznym. Kluczowym krokiem było odejście od feudalizmu na rzecz nowoczesnego systemu państwowego opartego na wzorcach zachodnich mocarstw. W ramach tych przemian Japonia przyjęła konstytucję oraz ustanowiła rząd parlamentarny, tworząc strukturę polityczną, która do dziś determinuje sposób zarządzania krajem. Modernizacja Japonii w okresie Meiji opierała się na przekonaniu, że mocarstwowa pozycja militarna jest nierozzerwalnie związana z potencjałem ekonomicznym państwa, co znalazło wyraz w strategicznym haśle „Fukoku kyōhei”. Proces uprzemysłowienia kraju był efektem synergii działań rządu, który pełnił rolę inicjatora tworzącego ramy instytucjonalne oraz infrastrukturę, z aktywnością

sektora prywatnego, stanowiącego właściwy motor napędowy gospodarki. Fundamenty trwałego wzrostu oraz sukcesu eksportowego zostały zbudowane przede wszystkim przez dynamiczne przedsiębiorstwa handlowe, które z czasem przekształciły się w potężne konglomeraty typu zaibatsu.

Literatura

- [1] Allen G.C., *A Short Economic History of Modern Japan, 1867-1937*, Allen and Unwin, London 1981.
- [2] Finn D., *Meiji Revisited: the Sites of Victorian Japan*, Weatherhill 1995.
- [3] Henshall K., *Historical Dictionary of Japan to 1945*, The Scarecrow Press, Inc. Lanham – Toronto – Plymouth, UK 2014.
- [4] Inkster I., *Japanese Industrialisation: Historical and Cultural Perspectives*, Routledge, 2001.
- [5] Jansen M.B., *The Making of Modern Japan*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2000.
- [6] Japan Statistical Association, 2007, series 8-4 and 8-14.
- [7] Kaliński J., *Historia gospodarcza XIX i XX wieku*, PWE, Warszawa 2008.
- [8] Kaliński J., Yen – od ery Meiji do ery Heisei, *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace*, nr 2, Warszawa 2014, s. 123-146.
- [9] Kodansha *Encyclopedia of Japan*, Kōdansha, Industrial revolution in Japan, Kodansha, t. 3, Tokio 1983.
- [10] Ksuya M., *The Business Activities of Mitsui & Co.'s London Branch, 1879-1896*, *Japanese Year-book on Business History*, 2000, 17, pp. 67-87.
- [11] Lockwood W., *The Economic Development of Japan: Growth and Structural Change, 1868-1938*, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1954.
- [12] Mason M., *Foreign Direct Investment and Japanese Economic Development, 1899-1931*, *Business and Economic History*, Second Series, Volume Sixteen, 1987.
- [13] Morck R., Nakamura M., *Business Groups and the Big Push: Meiji Japan's Mass Privatization and Subsequent Growth*, NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, Massachusetts 2007.
- [14] Nakagawa K., *Business Strategy and Industrial Structure in Pre-World-War-II Japan*, [w:] *In Strategy and Structure of Big Business*, edited by Keiichiro Nakagawa, Tokyo: University of Tokyo Press, 1976, pp. 3-39.
- [15] NEC Corporation, *NEC Corporation, The First 80 Years*, Tokyo 1984.
- [16] Oba J., *Japanese School System and the Role of Universities in the Knowledge Society*. Research Institute for Higher Education, Hiroshima University, Japan, 2005, pp. 1-23, [https://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/docs/sa-turkey/paper3\(ctld\).pdf](https://home.hiroshima-u.ac.jp/oba/docs/sa-turkey/paper3(ctld).pdf) (dostęp: 05.03.2026).
- [17] Ohkawa K., Shinohara M., *Patterns of Japanese Economic Development: A Quantitative Appraisal*. New Haven, CT: Yale University Press, 1979.
- [18] Tang J.P., *Railroad Expansion and Industrialization: Evidence from Meiji Japan*, *The Journal of Economic History*, vol. 74, no. 3, Cambridge University Press Journals, 2014, pp. 863-86. doi:10.1017/S002205071400062X.

- [19] Tomeczek A.F., Wzrost gospodarczy Japonii. Od restauracji Meiji do Abenomics, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2022.
- [20] Yamazawa I., Economic development and international trade: The Japanese model. Honolulu: East-West Center, 1990.
- [21] Yokohama Dockyard & Machinery Works, <https://web.archive.org/web/20110807051657/http://www.mhi.co.jp/en/ydmw/introduction/outline/index.html> (dostęp: 11.03.2026).

Zakończenie

Zaprezentowane w monografii rozważania potwierdzają, że zarządzanie w warunkach złożoności i dynamicznych zmian wymaga podejścia zintegrowanego, elastycznego i wielowymiarowego. Współczesne organizacje muszą nie tylko reagować na zmienność otoczenia, lecz także rozwijać zdolność uczenia się, budowania relacji, wykorzystywania wiedzy oraz łączenia rozwiązań technologicznych z kompetencjami społecznymi i organizacyjnymi.

Analizy przedstawione w poszczególnych rozdziałach pokazują, że skuteczność zarządzania zależy zarówno od umiejętnego projektowania i doskonalenia procesów, wdrażania innowacji oraz wykorzystania narzędzi cyfrowych, jak i od jakości komunikacji, poziomu zaufania, kultury organizacyjnej czy zdolności reagowania na ryzyko i sytuacje kryzysowe. Istotne znaczenie mają również zagadnienia związane z kapitałem ludzkim, bezpieczeństwem funkcjonowania organizacji oraz specyfiką sektorowych i instytucjonalnych uwarunkowań zarządzania.

Zgromadzone opracowania wskazują, że skuteczne zarządzanie w warunkach złożoności wymaga integracji różnych narzędzi i perspektyw. Obok rozwiązań technologicznych kluczową rolę odgrywają czynniki „miękkie”, takie jak kultura organizacyjna, zaufanie oraz komunikacja, które współcześnie stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione ujęcia nie wyczerpują wszystkich aspektów omawianej problematyki, stanowią jednak ważny głos w dyskusji nad współczesnym zarządzaniem. Monografia może być zarówno punktem odniesienia dla dalszych badań, jak i inspiracją dla praktyków poszukujących skutecznych sposobów działania w rzeczywistości naznaczonej niepewnością, zmiennością i rosnącą złożonością.

Zarządzanie w warunkach złożoności i dynamicznych zmian

Streszczenie

W rozdziale pierwszym opisano zintegrowane zarządzanie procesowe w kontekście współczesnych wyzwań rynkowych, które łączy procesy operacyjne, projekty oraz zarządzanie wiedzą, wykorzystując technologie informatyczne, analitykę i automatyzację. W pracy omówiono rolę sztucznej inteligencji, robotyzacji procesów (RPA), Internetu Rzeczy (IoT) oraz *process mining* jako narzędzi wspierających efektywność i elastyczność organizacji. Analiza uwzględniła także wpływ turbulentnego otoczenia, globalizacji i cyfryzacji na strukturę organizacyjną oraz konieczność monitorowania reputacji w mediach społecznościowych.

Celem rozdziału drugiego była analiza kluczowych założeń międzynarodowego standardu ISO 56001:2024 oraz opracowanie koncepcji jego dydaktycznej implementacji w ramach przedmiotu „zarządzanie innowacjami”. W opracowaniu zastosowano triangulację metod badawczych, obejmującą analizę krytyczną literatury przedmiotu, analizę normy ISO 56001 oraz studium przypadku o charakterze dydaktycznym w postaci autorskich konspektów zajęć. Zaproponowane rozwiązania ukierunkowano na rozwój praktycznych kompetencji studentów w zakresie systemowego zarządzania innowacjami oraz interpretacji wymagań normatywnych w kontekście funkcjonowania organizacji.

W rozdziale trzecim dokonano przeglądu wybranych koncepcji teoretycznych dotyczących bliskości międzyorganizacyjnej i zaufania oraz wskazano ich znaczenie dla kształtowania efektywnej współpracy i procesów uczenia się w sieciach przedsiębiorstw. Wykazano na gruncie teoretycznym, że bliskość międzyorganizacyjna i wzajemne zaufanie pełnią funkcję mechanizmów redukujących niepewność, co sprzyja rozwojowi benchmarkingu sieciowego jako formy współpracy międzyorganizacyjnej oraz procesu uczenia się poprzez transfer wiedzy i wymianę informacji o najlepszych praktykach.

Celem rozdziału czwartego była kompleksowa i wieloaspektowa analiza roli komunikacji strategicznej menedżera w organizacji, z uwzględnieniem integracji trzech kluczowych kompetencji: negocjacji, public relations oraz autoprezentacji. Omówiono teoretyczne podstawy komunikacji strategicznej, wskazując na jej interdyscyplinarny charakter oraz znaczenie w budowaniu przewagi konkurencyjnej, wzmacnianiu tożsamości organizacyjnej i kształtowaniu trwałych relacji z interesariuszami. Rozdział zawiera także praktyczne rekomendacje dla kadry kierowniczej oraz propozycje dalszych badań empirycznych nad efektywnością zintegrowanych działań komunikacyjnych w organizacjach.

Rozdział piąty skupia się na wszechstronnej analizie instytucji zarządu sukcesyjnego jako instrumentu prawnego służącego zapewnieniu ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa po śmierci przedsiębiorcy. Przedmiotem badań uczyniono nie tylko dogmatyczną wykładnię przepisów ustawy z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym przedsiębiorstwem osoby fizycznej, lecz przede wszystkim ocenę jej znaczenia dla szeroko pojętego bezpieczeństwa obrotu gospodarczego. Weryfikacji poddano tezę, że zarząd sukcesyjny –

mimo iż ma charakter przejściowy – stanowi kluczowy mechanizm stabilizujący sytuację prawną pracowników, kontrahentów oraz wierzycieli, a tym samym istotnie wzmacnia bezpieczeństwo obrotu.

Kolejny rozdział poświęcono problematyce stresu zawodowego, który stanowi istotne obciążenie dla organizmu, prowadząc do negatywnych skutków zdrowotnych. Wskazano działania na poziomie organizacyjnym, obejmujące rozwój kompetencji menedżerskich, transparentność komunikacji, udział pracowników w procesach decyzyjnych oraz dostęp do wsparcia specjalistycznego, które łącznie tworzą spójny system prewencji stresu. Podkreślono także znaczenie stosowania elastycznych strategii radzenia sobie, technik relaksacyjnych, asertywności oraz budowania sieci wsparcia społecznego.

Rozdział siódmy zawiera analizę literatury przedmiotu, wskazującą, że najczęściej wymienianym symptomem pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa jest utrata zdolności do regulowania zobowiązań. Z perspektywy zarządzania szczególne znaczenie ma wczesna identyfikacja symptomów upadłości oraz ich przyczyn, zwłaszcza tych o charakterze wewnętrznym, wynikających z procesów zachodzących w organizacji. Ich wczesne rozpoznanie umożliwia podjęcie działań naprawczych oraz ograniczenie ryzyka dalszego pogorszenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Rozdział ósmy podejmuje problematykę strategicznego zarządzania marką w dynamicznie rozwijającym się sektorze lotniczym, w którym współczesne porty lotnicze funkcjonują nie tylko jako element infrastruktury transportowej, lecz także jako złożone organizacje konkurujące o pasażerów, inwestorów oraz partnerów biznesowych. Podjęto próbę wyjaśnienia procesów kształtowania tożsamości oraz kapitału marki w warunkach inwestycji typu *greenfield* na przykładzie projektu „Port Polska” (dawniej Centralny Port Komunikacyjny). Szczególną rolę przypisano procesom zarządzania zmianą wizerunkową, czego przykładem jest *rebranding* przeprowadzony na przełomie lat 2025-2026, ujawniający wyzwania związane z zarządzaniem tożsamością cyfrową oraz komunikacją kryzysową.

W kolejnym rozdziale przeanalizowano marketing rekrutacyjny w branży lotniczej w województwie podkarpackim poprzez badanie treści ogłoszeń o pracę zamieszczonych na portalu Pracuj.pl w lutym 2026 roku. Celem badania było zidentyfikowanie dominujących terminów i tematów w komunikacji rekrutacyjnej oraz ocena zgodności treści ogłoszeń z oczekiwaniami studentów uczelni technicznych w regionie, reprezentujących pokolenie Z. Wyniki podkreślają znaczenie marketingu rekrutacyjnego oraz precyzyjnej komunikacji *employer brandingowej* w procesie pozyskiwania talentów w sektorze o wysokich wymaganiach technicznych.

Następny rozdział koncentruje się na roli marketingu cyfrowego oraz mediów społecznościowych w budowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy w sektorze małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonujących w branży lotniczej. Na podstawie zaprezentowanych przykładów wskazano, że skuteczny *employer branding* opiera się na autentyczności komunikacji, dopasowaniu treści do grup docelowych oraz konsekwentnym wykorzystaniu narzędzi cyfrowych.

Problematyka pozyskiwania i zatrzymywania pracowników o wysokich kompetencjach została rozwinięta w rozdziale jedenastym. Wskazano, że już obecnie stanowi ona istotne wyzwanie dla wielu organizacji, a prognozy demograficzne sugerują dalsze pogłębianie się tych trudności w najbliższych latach. Dokonano analizy wybranych praktyk wspierania rozwoju zawodowego kluczowych pracowników, opierając się zarówno na

przeglądzie literatury przedmiotu, jak i wynikach badań własnych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach sektora lotniczego.

Kolejny rozdział skupia się na roli systemów certyfikacji jako narzędzi wspierających rozwój producentów regionalnych. Wskazano, że Polska nadal w ograniczonym stopniu wykorzystuje możliwości wynikające z unijnego systemu ochrony oznaczeń geograficznych. Szczególnie możliwości w tym zakresie wykazuje województwo podkarpackie, które zajmuje czołową pozycję w kraju pod względem liczby produktów tradycyjnych.

Specyfika zarządzania organizacjami proobronnymi w Polsce z perspektywy organizacyjnej i instytucjonalnej została opisana w rozdziale trzynastym, na podstawie jakościowej analizy dokumentów 10 organizacji partnerskich MON. Omówiono ich hybrydowy charakter jako podmiotów łączących elementy NGO, struktur wolontariackich i quasi-wojskowych. Kluczowe cechy obejmują hierarchiczno-sieciowy model struktury, transformacyjne przywództwo, relacje instytucjonalne oraz wyzwania, takie jak profesjonalizacja, stabilność finansowa, standaryzacja szkoleń i koordynacja w rozproszonych strukturach.

Głównym celem kolejnego rozdziału było przedstawienie modelu radzenia sobie ze stresem. Prezentowany model teoretyczny, opisujący proces radzenia sobie ze stresem z różnych perspektyw, może służyć lepszemu rozumieniu złożoności jego przeżywania. Może on wspierać zarówno zarządzanie własnym funkcjonowaniem, jak i pracę z zespołem oraz organizacją.

Prezentowanie obrazu Dubaju, jaki ukształtował się w umysłach polskich studentów po trzymiesięcznych pobytach w tym mieście (związanych z odbywaniem staży w pawilonie narodowym podczas wystawy światowej Expo 2020 Dubai), zostało ujęte w rozdziale piętnastym. Szczególnie interesujący badawczo okazał się aspekt wizerunku metropolii determinowany znaczną odmiennością kulturową Zjednoczonych Emiratów Arabskich na tle Polski. Badania własne zrealizowano metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród 20 respondentów. Zaprezentowane konkluzje mogą zostać wykorzystane przy projektowaniu i realizacji kolejnych badań naukowych poświęconych kulturze arabskiej.

Uwieńczeniem wszystkich rozdziałów jest analiza industrializacji Japonii w okresie Meiji oraz prezentacja przykładów modernizacji gospodarki tego kraju. Dynamiczna transformacja państwa i społeczeństwa japońskiego została zapoczątkowana w latach 1868-1912, za panowania cesarza Mutsuhito. Japonia doświadczyła w tym czasie intensywnej modernizacji w ramach pierwszej i drugiej rewolucji przemysłowej, stając się mocarstwem oraz potęgą kolonialną z rozwiniętymi instytucjami politycznymi, gospodarczymi, społecznymi i militarnymi.

Słowa kluczowe: zarządzanie, komunikacja strategiczna, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie procesowe, zarządzanie marką, benchmarking, innowacje, jakość, rozwój organizacji, otoczenie społeczno-gospodarcze

Management in Conditions of Complexity and Dynamic Change

Abstract

Chapter 1 describes integrated process management in the context of contemporary market challenges, which combines operational processes, projects, and knowledge management through the use of information technology, analytics, and automation. The chapter discusses the role of artificial intelligence, robotic process automation (RPA), the Internet of Things (IoT), and process mining as tools supporting organizational efficiency and flexibility. The analysis also considers the impact of a turbulent environment, globalization, and digitalization on organizational structures, as well as the need to monitor reputation on social media.

The aim of Chapter 2 is to analyze the key provisions of the international standard ISO 56001:2024 and to develop a concept for its didactic implementation within the course “Innovation Management.” The study employs a triangulation of research methods, including a critical review of the literature, an analysis of the ISO 56001 standard, and a didactic case study in the form of original lesson plans. The proposed solutions are aimed at developing students’ practical competencies in systemic innovation management and in interpreting normative requirements in the context of organizational functioning.

Chapter 3 reviews selected theoretical concepts related to interorganizational proximity and trust and highlights their importance for fostering effective collaboration and learning processes within business networks. It is demonstrated that interorganizational proximity and mutual trust function as mechanisms that reduce uncertainty, thereby fostering the development of network benchmarking as a form of interorganizational cooperation and a process of learning through knowledge transfer and the exchange of best practices.

The aim of Chapter 4 is to provide a comprehensive and multifaceted analysis of the role of managerial strategic communication within an organization, taking into account the integration of three key competencies: negotiation, public relations, and self-presentation. The theoretical foundations of strategic communication are discussed, highlighting its interdisciplinary nature and its importance in building competitive advantage, strengthening organizational identity, and fostering lasting relationships with stakeholders. The chapter also includes practical recommendations for managers and suggestions for further empirical research on the effectiveness of integrated communication activities in organizations.

Chapter 5 focuses on a comprehensive analysis of succession management as a legal instrument designed to ensure the continuity of business operations following the entrepreneur’s death. The study examines not only the legal interpretation of the provisions of the Act of 5 July 2018 on the Succession Management of a Sole Proprietorship, but above all its significance for the broadly understood security of business transactions. The thesis that succession management – despite its transitional nature – constitutes a key mechanism for stabilizing the legal situation of employees, contractors, and creditors, and thus significantly enhances the security of business transactions, is also verified.

The next chapter is devoted to the issue of occupational stress, which constitutes a significant burden on the human body, leading to negative health effects at both the physiological and psychological levels. Measures at the organizational level are identified, including the development of managerial competencies, transparent communication, employee participation in decision-making processes, and access to specialized support, which together form a coherent stress prevention system. At the individual level, the importance of employing flexible coping strategies, relaxation techniques, assertiveness, and building a social support network is emphasized.

Chapter 7 presents a review of the literature, indicating that the most frequently cited symptom of a deteriorating financial situation in a company is the loss of the ability to meet financial obligations. From a management perspective, the early identification of bankruptcy symptoms and their causes – especially those of an internal nature resulting from processes within the organization – is of particular importance. Their early detection enables corrective actions to be taken and reduces the risk of further deterioration in the company's financial situation.

Chapter 8 addresses the issue of strategic brand management in the rapidly developing aviation sector, where modern airports function not only as part of the transportation infrastructure but also as complex organizations competing for passengers, investors, and business partners. The chapter explains the processes of shaping brand identity and brand equity in the context of greenfield investments, using the “Port Polska” project (formerly Centralny Port Komunikacyjny) as an example. Particular emphasis is placed on image change management processes, exemplified by the rebranding carried out at the turn of 2025–2026, which reveals challenges related to digital identity management and crisis communication.

The following chapter analyzes recruitment marketing in the aviation industry in the Podkarpackie Voivodeship by examining the content of job postings published on the Pracuj.pl portal in February 2026. The aim of the study is to identify dominant terms and themes in recruitment communication and to assess the alignment between job posting content and the expectations of Generation Z students at technical universities in the region. The results underscore the importance of recruitment marketing and precise employer branding communication in the talent acquisition process within a sector characterized by high technical demands.

The next chapter focuses on the role of digital marketing and social media in building a strong employer brand image in the sector of small and medium-sized enterprises operating in the aviation industry. Based on the examples presented, it shows that effective employer branding relies on authentic communication, tailoring content to target groups, and the consistent use of digital tools.

Chapter 11 explores the issue of recruiting and retaining highly skilled employees. It highlights that this already constitutes a significant challenge for many organizations, and demographic projections suggest that these difficulties will intensify in the coming years. The chapter presents an analysis of selected practices supporting the professional development of key employees, based on both a review of the literature and the results of original research conducted in companies in the aviation sector.

The next chapter focuses on the role of certification systems as tools supporting the development of regional producers. It highlights that Poland still makes limited use of the opportunities offered by the EU system for the protection of geographical indications. The

Podkarpackie Voivodeship shows particular potential in this regard, holding a leading position in the country in terms of the number of traditional products.

Chapter 13 presents the specific nature of managing pro-defense organizations in Poland from an organizational and institutional perspective, based on a qualitative analysis of documents from 10 partner organizations of the Ministry of National Defence. Their hybrid nature as entities combining elements of NGOs, volunteer structures, and quasi-military organizations is discussed. Key features include a hierarchical-network model of structure, transformational leadership, institutional relationships, and challenges such as professionalization, financial stability, standardization of training, and coordination within dispersed structures.

The main objective of the next chapter is to present a model of coping with stress. The theoretical model describes the process of coping with stress from various perspectives and may contribute to a better understanding of the complexity of the stress experience. It can support both self-management and teamwork within organizations.

Chapter 15 presents the image of Dubai as shaped in the minds of Polish students following their three-month stays in the city, related to internships at the national pavilion during Expo 2020 Dubai. The image of the metropolis, influenced by significant cultural differences between the United Arab Emirates and Poland, proved to be particularly interesting from a research perspective. The study was conducted using individual in-depth interviews with 20 respondents. The conclusions may be used in the design and implementation of future research on Arab culture.

The final chapter presents an analysis of Japan's industrialization during the Meiji period, along with examples of the modernization of the country's economy. The dynamic transformation of the Japanese state and society began in 1868-1912, during the reign of Emperor Mutsuhito. During this time, Japan underwent intensive modernization as part of the First and Second Industrial Revolutions, becoming a major power and a colonial empire with developed political, economic, social, and military institutions.

Keywords: management, strategic communication, human resource management, process management, brand management, benchmarking, innovation, quality management, organizational development, socio-economic environment